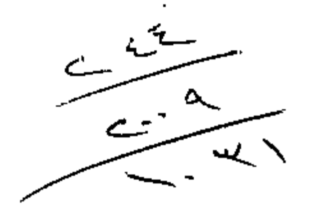


بسم الله الرحمن الرحيم

اتخاذ القرار الاداري التربوي
في
الفكر الاسلامي والاداري
الحديث

لما علي محمود جمعة

سنة ١٩٨٧م
١٤٠٧هـ

جامعة اليرموك
دائرة التربية

اتخاذ القرار الاداري التربوي
في
الفكر الاسلامي والاداري
الحديث

اعداد

لمـا علـي محمود جمعة

ليسانس ادب عربي : جامعة بيروت العربية ١٩٧٤م
دبلوم التربية : جامعة اليرموك ١٩٨٠م

قدمت هذه الرسالة
استكمالا لمتطلبات الماجستير في التربية من
جامعة اليرموك – تخصص ادارة واشراف تربوي

لجنة المناقشة :

١. الدكتور توفيق مرعي : .... (رئيسا)
٢. الدكتور محمد صبارين : .... (عضوا)
٣. الدكتورة شادية التل : .... (عضوا)

سنة ١٩٨٧م
١٤٠٧هـ

الإهداء

الى شقيقي الوحيد محمود علي محمود جمعة
الذي كان خير عون وحافز
على مواصلة العلم والمعرفة.

لما جمعه

شكر وتقديـــــــــر

يسعدني بعد أن انتهيت من اعداد هذه الدراسة أن أتقدم بالشكـــــــر وخالص العرفان والامتنان الى الاساتذة الأفاضل الذين كان لهم الفضل الأكبـــــــر في تطوير هذه الدراسة واخراجها الى حيز الوجود وهم : الدكتور توفيق مرعـــي الذي كان خير عون للباحثة منذ أول خطوة من خطوات هذه الدراسة واشـــــــرف اشرافا دقيقا وجادا على كتابة وتعديل وتنقيح وتنظيم هذه الدراســـــــة. والدكتور محمد صباريني الذي كان لتوجيهاته ومساعدته أثر كبير في اعـــــداد هذه الدراسة ، والدكتورة شادية التل التي لم تدخر جهدا في تقديم ما يمكـــن تقديمه من توجيهات ومقترحات بناءة مما كان له دور كبير في اخراج هـــــــذه الدراسة بالشكل المناسب .

وأتقدم بالشكر الى اللجنة المحكمة من جامعة اليرموك والتي أسهمـــت بآرائها السديدة حول بلورة المعايير الاسلامية في ضوء الآيات الكريمة والأحاديـث النبوية الشريفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وأتقدم بالشكر أيضا الى اساتذة الاقتصاد والادارة في جامعة اليرمـوك الذين لم يبخلوا بفكرة أو جهد أو توجيهات كريمة من أجل اخراج قائمـــــة المعايير الادارية الحديثة في صورتها النهائية .

اربد : ١٩٨٧م　　　　　　لما علي محمود جمعـــــة

المحتويـــــات

الملخص

اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي والفكر الاداري الحديث

لما علي محمود جمعه ، ماجستير ، جامعة اليرموك

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي والاداري الحديث ، والى استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينهما ومعرفة عناصر التفوق التي تمتاز بها عملية اتخاذ القرار في الفكر الاسلامي بالاعتماد على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، الأمر الذي يؤدي الى تشجيع الباحثين الاداريين على البحث والتنقيب في التراث الاسلامي .

وقد عملت هذه الدراسة على الاجابة عن الأسئلة التالية :ـ

١. ما معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي ؟
٢. ما معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الحديث ؟
٣. ما أوجه التشابه والاختلاف بين الفكر الاداري الحديث والفكر الاسلامي حول اتخاذ القرار الاداري ؟

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة استبيانين يتعلق أحدهما بالمعايير الاسلامية مدعمة بالشواهد عليها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، وآخر يتعلق بالمعايير الادارية الحديثة ، وبعد الأخذ بآراء المحكمين تمت المقارنة بين هذه المعايير الممثلة للفكر الاسلامي في مجال اتخاذ القرار وبين الفكر الاداري الحديث .

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :ـ

١. ان معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي مرتبطة ارتباط وثيقا بمرتكزات مادية نفعية وقائمة على المصلحة ، فالعامل أو الاداري الغربي يعمل باستمرار من أجل تحقيق هدف دنيوي قريب المنال يلبي حاجات الفرد ومصلحته ، وتبلغ هذه المعايير ستة وأربعين معيارا منها : تحديد الهدف من عملية اتخاذ القرار ، واختيار المسار الأمثل للعملية الادارية وادخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة عند اتخاذ القرار ، وتحديد الوسائل والأساليب والاجراءات المناسبة اللازمة للعمل .
٢. ان معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي متنوعة وشاملة لجوانب عملية اتخاذ القرار وتبلغ ستة وعشرين معيارا اداريا ومن هذه

المعايير : ضرورة وجود مشكلة تستوجب اتخاذ القرار ، توافر النية لاتخاذ القرار، ووجود اطار فكري يتخذ القرار في ضوئه ، وضرورة المشاركة في اتخاذ القرار .

٠٣ ان الفكر الاداري الحديث يتفق مع الفكر الاداري الاسلامي في عدة أمور منها : ضرورة المشاركة ، ومشاركة الجنسين ، واستشارة ذوي الرأي من أهل العلم والحكمة ، واستشارة ذوي الرأي من أهل الخبرة والاختصاص واستشارة أصحاب العلاقة عند اتخاذ القرار ، وحرية التعبير عن الرأي والمرونة ، والتحلي بالصبر ، وقبول القرار بعد اتخاذه ، والدفاع عن القرار ، والاستعداد ، وتحمل المسؤولية .

٠٤ ان الفكر الاداري الاسلامي يختلف مع الفكر الاداري المعاصر في عدة أمور منها : ضرورة وجود مشكلة محددة ، وتوافر النية ، ووجود اطار فكري محدد ، واختيار البطانة الصالحة، وتجنب البطانة السيئة ، والتحلي بالصدق ، والتحلي بمكارم الأخلاق والوصول الى القرار السليم ، والأمانة وتوخي العمل الصالح ، والتقوى ، والنصح ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، والعدل والتعاون .

٠٥ ان الاختلاف بين الفكرين في مجال اتخاذ القرار يعود الى اختلاف الفلسفتين. فالفكر الاسلامي فكر سام يهدف الى ارضاء الله وايجاد الانسان التقي أما الفكر الاداري الحديث ، فانه ينطلق من فكرة وهي أن الانسان مصدر التشريع وغايته وهدفه المبتغى .

٠٦ أن الفكر الاسلامي فكر ثابت صالح لكل زمان ومكان ما دام ارتباطه بالله أما الفكر الاداري الحديث فهو فكر متغير بتغير الازمان والأفراد والجماعات ، وهو فكر يجتهد كل يوم وقد يصيب وقد يخطىء .

وفي ضوء النتائج السابقة انتهت الباحثة من دراستها بمجموعة من التوصيات أبرزها :

٠١ تطوير قائمة معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي واعتماد هذه القائمة عند تدريب المديرين بخاصة . ومن لهم علاقة باتخاذ القرار عامة .

٠٢ الأخذ بالمعايير الاسلامية : في اتخاذ القرار الاداري مثل تحلي المستشار بمكارم الأخلاق ، والتحلي بالصدق ، وتوافر النصح ، والشورى، والتقوى والتعاون ، والأمانة ، والعدل ، وتحمل المسؤولية .

٠٣ تقييم العاملين في المؤسسات المختلفة في ضوء المعايير الاسلامية لاتخاذ القرار التي استخدمتها الباحثة .

الفصـــــل الأول

التعريـــــف بالدراســـــة

==============================

مقدمـــــة :

يعد علم الادارة بوجه عام من العلوم الحديثة . وقد ظهر أول مفهـــوم للادارة بمعناها العلمي عام ١٩١١م . وكان أول المفاهيم المبكرة التي ظهـــرت للادارة في ميدان الصناعة في امريكا في أوائل القرن العشرين ، وكان رائـــد الادارة العلمية " فريدريك ونسلر تايلور " الذي يلقب بأبي الادارة العلميـــة . وأصبحت الادارة بعد ذلك حركة علمية عالمية بخاصة بعد عقد أول مؤتمر دولـــي للادارة في براغ عام ١٩٢٤.

وكلمة الادارة مشتقة من الكلمة اللاتينية " Serve " وتعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالادارة يقوم على خدمة الآخرين ، أو يصل عن طريـــق الادارة الى أداء الخدمة . ومن الصعوبة بمكان الوصول الى تعريف شامل لمفهـــوم الادارة فقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد هذا المفهوم ويعزى اختلافهم هذا الـــى الاختلافات القائمة في الفلسفة والتدريب الذي تلقوه ، واختلاف طبيعة التجـــارب والخبرات التي مروا بها،ونتيجة حتمية لما ظهر في هذا الحقل من البحـــوث والنظريات والدراسات العلمية .

يعرف أوردواي تيـــد (Ordway Tead) الادارة بأنها عملية توجيـه المؤسسة لتحقيق هدفها المحدد بحيث تتمكن سياستها وأساليبها وطرائق العمـــل فيها من تحقيق الهدف بفعالية واقتصاد مع توفير أكبر قدر من الرضى والانسجـــام بين العاملين في المؤسسة (١).

ويعرفها فريدريك تايلور (Frederick Tayler) أبو الادارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية بقوله : الادارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد مـــن الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأقلها كلفة (٢).

أما مارشال ديموك (Marchal Dimock) فيرى أن الادارة هـــي معرفة أين تريد أن تذهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها ، والقوى التي يجـــب

---

(١) رداح الخطيب وآخرون ، الادارة والاشراف التربوي ، ط ١ ، دار النـــدوة للتوزيع والنشر ، عمان ، ١٩٨٤ ، ص ٦ .

(٢) فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة ، عمان ،الجامعـــة الاردنية ، ١٩٨٢ ، ص ١٥ .

أن تتجنبها ، والقوى التي يجب التعامل معها،وكيف تتصرف بقيادة سفينتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة ودون اسراف للوصول الى هناك (١).

ويعرفها هنري فايول قائلا : هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة (٢).

ويرى كل من كونتر وأودنيل أن الادارة : وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم (٣) .

ويعرفها أيضا ستانلي فانس (Stanly Vance) قائلا :الادارة هي مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الانسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها ، وهذا القول ينطبق حيثما يضم اثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما (٤) .

ويعرفها شيلدون بأنها : الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنظيم (٥).

أما عزت العزيزي وتوفيق مرعي فيعرفانها بأنها : عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه القوى البشرية والموارد الطبيعية المتاحة ضمن مجموعة منظمة لتحقيق أهداف محددة (٦) .

يلاحظ من التعريفات السابقة عدم وجود تعريف واضح محدد متفق عليه بين رجال الفكر الاداري فقد تكون الادارة عملية توجيه المنظمة لتحقيق هدفها

---

(١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة ، عمان،الجامعة الاردنية ، ١٩٨٢ ، ص ١٥.

(٢) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن ، الأصول الادارية للتربية ، ط ١ ، دار المعارف للنشر ، القاهرة ، ١٩٨٠ ص ١٣.

(٣) (4) H.Koontz ,and O. Donnel , Principles of Managemement, New York, MCGraw-Hill Book, Co., 1968 .

(٤) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن ، مرجع سابق ، ١٩٨٠ ، ص ١٢.

(٥) المرجع السابق ، ص ١٢ - ١٣ .

(٦) عزت العزيزي وتوفيق مرعي ، الادارة التربوية والاشراف التربوي ، ط ١ ١٩٨٦ ، ص ١١ .

وقد تكون المعرفة الدقيقة أو الاجراءات العمل ، أو التنبؤ والتخطيط والتنظيم ، أو مراحل اتخاذ القرار ، أو وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ، أو تحديد أهداف المشروع ، أو عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه القوى البشرية .

كما يلاحظ من التعريفات السابقة أيضا وجود عدد من العمليات الفرعية متضمنة في الادارة كعملية : اتخاذ القرارات وحسن التنظيم ، والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم التجارب والاحترام للقادة ، والشعور بالرضى ، والحرص على تحقيق أهداف المشروع ، هذا الى جانب اتباع الخطوات العلمية التي تعرف بعناصر الادارة وهي : التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على اعتبار أنها من الوظائف التي يتطلبها قيام أي مشروع وتحقيقه .

ونتيجة للتطور السريع للادارة برز الى الوجود ميدان جديد هو الادارة التربوية ، لم تنشأ فكرة الادارة التربوية كميدان من ميادين المعرفة ، أو مهنة من المهن التي لها قواعد معروفة وأصول ثابتة الا في نهاية القرن التاسع عشر حيثما توسعت متطلبات العمل المدرسي وازدادت مسؤولياته [1]. ولم تظهر قبل هذا التاريخ كتابات أو بحوث متخصصة في حقل الادارة وانما كل ما وجد أو نشر عن هذا الاختصاص الحيوي أو الميدان التربوي الجديد ، لا يعدو أن يكون ايضاحات عامة وأفكار عابرة يغلب عليها طابع الاطلاق وعدم التحديد ، ومع ذلك فقد ساعدت هذه البدايات والأفكار الأولية على وضع اللبنة الأولى لهذا الميدان فيما بعد • وقد تطور مفهوم الادارة التربوية تطورا سريعا معتمدا في ذلك على مفاهيم ادارة الاعمال والصناعة من ناحية أخرى ، وتوافر الكثير من الدراسات في ميدان الادارة التربوية من ناحية أخرى [٢] .

وانعكست هذه المفاهيم على ميدان الادارة التربوية بجميع جوانبه حتى خضعت السمات والمجالات المختلفة للادارة الى دراسات عديدة ومتنوعة • فقد قام (كورت كوين) بدراسات في مجال القيادة التربوية وخصائصها المعيشة ، وما يمكن أن تؤدي اليه من زيادة فاعلية المدرسة وبالتالي الى زيادة مخرجاتها وذلك عن طريق رفع الروح المعنوية لدى المعلمين والقادة [٣].

(1) Encylopedia of Education, The Macmillan Company and Free Press, 1971, p.68.

(٢) محمد منير مرسي : الادارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها، دار الكتب، القاهرة ،١٩٧١ ، ص ١١٠.

(3) Robert M.W.Travers, An Introduction To Educational Reasearch, Third Edition, The MacMillan Company, Collier MaciMllan limited, 1969, p.51.

وهكذا بدأت الأسس الأولى لعلم جديد يسمى بعلم الادارة التربوية ، وأخذ هذا العلم يؤكد على أن الادارة التربوية ما هي الا ميدان من ميادين العلم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية ، ويهدف الى الوصول الى معايير محددة تقاس على أساسها كفاءة وفعالية الادارة بطريقة علمية وموضوعية (١) .

وقد أخذت الادارة التربوية تتجه اتجاها جديدا في مفهومها وممارساتها العلمية نتيجة لظهور مفاهيم جديدة واراء علمية متنوعة ، وبدأت تنتقل بصورة تدريجية من مفهومها الضيق وفلسفتها المحدودة الى ادارة جديدة تتسم بسعة وعمق الفلسفة متأثرة بالمفاهيم والتيارات الفكرية وفيما يلي أهم هذه المفاهيم والتيارات الفكرية :-

أ . تيار الحركة العلمية ورائدها " فريدريك تايلر " :
قام تايلر بتحديد معيار علمي دقيق لجزئيات العمل واحلال التعاون بين الادارة والعمال كأساس لتحقيق أهداف المشروع وأهداف العمال معا فضلا عن ايضاح أساليب اختيار العاملين وتدريبهم على أساس علمي (٢).

ب . المفاهيم التربوية والسيكولوجية التي قادها جون ديوي ووليم كلباترك :
حاولت الحركة التقدمية التي قادها هذان المربيان أن تنقل مركز الاهتمام من المادة العلمية كأساس من العمل التربوي الى التلميذ لجعله محورا في العملية التربوية (٣) .

ج . حركة العلاقات الانسانية ورائدها التون مايو :
انعكست مفاهيم العلاقات الانسانية على الادارة التربوية واعتبرت هذه العلاقات أساسا مهما في نجاح المدرسة وتحقيقها للأهداف التربوية ، فالمدير الناجح ينبغي أن يكون كالطبيب الماهر فغزارة معلوماته النظرية في حقل اختصاصه وقدرته على تطبيقها عمليا وأساليب التعامل التي يتعامل بها

---

(١) محمد منير مرسي : ادارة وتنظيم التعليم العام ، عالم الكتب الطبعة الثانية ، القاهرة ، ١٩٧٠ ، ص ١٠ .

(٢) زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، الطبعة الأولى ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص (١٧ - ١٨) .

(٣) الدمرداش ومنير كامل : المناهج ، الطبعة الثالثة ، دار العلوم للطباعة ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ١٣٦ .

مع الناس والمعلمين تشبه الى حد كبير مهارات الطبيب في معالجته لمرضاه [١] .

يلاحظ مما سبق أن الادارة التربوية تتفق مع الادارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما ، فالادارة التربوية تشترك مع الادارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل ، وتسهم في انجاح النظام التعليمي على آداء مهمته التي تتمثل في ثلاث نقاط رئيسية هي : -
وضع الاهداف العامة للتعليم ، وتحديد الاستراتيجية التعليمية ، وتوفير القوى والامكانيات المادية والبشرية المتاحة لدفع حركة العمل في المجال التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية وأهداف المجتمع القريبة والبعيدة [٢] .

ومن الملاحظ عدم وجود اتفاق بين الاداريين التربويين على تعريف واحد شامل للادارة التربوية فقد عرفت بأنها : توجيه الامور المتعلقة بشؤون المدرسة كافة بضمنها الأمور المتعلقة بادارة الاعمال وتبريرها وضبطها ما دامت شؤون المدرسة تجري لأهداف تربوية [٣] .

وتعرف أيضا بأنها : اختبار موظفي المدرسة كافة وتنسيق أعمال منتسبي المدرسة الآخرين كالطلاب وأعضاء مجالس الآباء والمعلمين وتوجيهها وذلك عند تكوين السياسة التي تؤدي الى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتحسينها حيث يعد الناس السياسة التربوية وتحقيق الأهداف الصحيحة عناصر رئيسية للادارة التربوية [٤] .

وتعرفها رداح الخطيب بأنها : القدرة على التفاعل مع المرؤوسين بصورة لها معنى لديهم بحيث يعمق احترامهم ، ويؤثر على قناعاتهم [٥] .

يتضح مما سبق أن مفهوم الادارة التربوية لا ينفصل عن المفهوم السياسي

---

(1) L.Urwick, Style in Administration, Edited by Richard A, Chapman and A.Dunsire, First Published, Great Britain, 1971, p. 21 .

(٢) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن ، مرجع سابق ، ص (١٤- ١٥) .
(٣) طه الحاج الياس : الادارة التربوية والقيادة ، ط ١ ، مكتبة الاقصى عمان ، ١٩٨٤ ، ص ١٠ .
(٤) طه الحاج الياس ، مرجع سابق ، ١٩٨٤ ، ص ١٠ .
(٥) رداح الخطيب وآخرون ، مرجع سابق ، ١٩٨٤ ، ص ٣٤ .

والنظريات العقائدية ، فقد ذكر (غورنيه) بأن الادارة دولاب من دواليب السياسة ذات الشأن ، وعلى هذا فان بعضا من المشاكل التي تطرحها تمثل مكانها الطبيعي في النظريات السياسية والمناقشات العقائدية [(١)].

ورغم الاختلافات المتعددة بين مفهومي الادارة العامة والادارة التربوية الا أن هناك اتفاق على أهمية اتخاذ القرارات الادارية في كل منهما حيث يعد القرار الاداري لب العملية الادارية ، والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الاداري . ويقول جريفث (Grifth) في هذا الصدد : ان تركيب التنظيم الاداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات ، وان المسائل المتعلقة بها مثل مدى الاشراف أو الرقابة ، يمكن أن تحل اذا نظر اليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار [(٢)] .

ويرى هربرت سيمون (H. Simon) أن التنظيمات الادارية تقوم أساسا على عملية اتخاذ القرار . ويقول أيضا : ان اتخاذ القرارات هو قلب الادارة وان مفاهيم نظرية الادارة يجب أن تكون مستمدة من منطق الاختيار الانساني وسيكولوجيته [(٣)]. وأن السلوك الاداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في المنظمة ، وبالتالي فان فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة عملية اتخاذ القرارات وماهية المؤثرات التي تحددها [(٤)].

ان كل فرد مهما كان موقفه يتخذ يوميا مجموعة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها وقيمتها حسب نوعية القرار وأهميته وخطورته . فاتخاذ قرار سياسي يتعلق بالحرب أو السلم يمكن أن يغير مجرى حياة أمة بأسرها سلبا أو ايجابا ، ولا يقل عن ذلك أهمية اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بتعليم الافراد وتثقيفهم ، لذا تعد عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة يتشابك فيها كثير من العوامل المختلفة ، وتحتاج الى كثير من نفاذ البصيرة والقدرة والمعرفة والخبرة .

---

(١) برنارد غورتيه ، الادارة ، ترجمة الأب مارون خوري ، منشورات عويدات لبنان ، بيروت ، ١٩٦٧ ، ص ١٢٨ .

(٢) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن ، مرجع سابق ، ١٩٨٠ ، ص ٦٨ .

(3) Herbert A. Simon : Adiministrative Behavior, New York MacMillan Co., 1961 , p. 17.

(4) Herbert A. Simon .(op. cit.) 6 , p. 2.

وتعد عملية صنع أو اتخاذ القرار وظيفة ادارية وعملية تنظيمية ، فهي وظيفة ادارية من حيث أنها من المسؤوليات الرئيسة التي يتحملها المدير ، كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده ، فهي نتاج جهود كثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس ادارة ، بل في بعض الحالات تكون ناتج الكمبيوتر ، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزله ، بل يتأثر في قراراته بآراء وأفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها (١) .

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمدير يمارسها في كل وقت من الأوقات ، ويميل الكثير من الكتاب والمفكرين في ادارة الاعمال الى اعتبار اتخاذ القرارات كمرادف للادارة ، وان عمل المدير الحقيقي هو أن يتخذ قرارات في مواقف العمل المختلفة ، كذلك يصف بعض الكتاب المدير بأنه متخذ قرارات ، وأن السبيل الى التمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو اذا كان الفرد يمتلك حق اتخاذ القرارات أم لا (٢) .

تتركز عملية اتخاذ القرار على اختبار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام المقرر لانجاز الهدف أو الأهداف المرجوة ، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب (٣) : ويختلف الاداريون التربويون في تعريف القرار ، وتعريف عملية اتخاذ القرار ، فيعرف ابراهيم الغمري القرار على أنه : الوصول الى حل معين يمكن من خلاله تحديد التصرفات الواجبة (٤) .

أما عمر الجوهري فيعرفه بأنه ذلك الاختبار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين ويعبر هذا الموقف من تحديد سلوك معين يختص بما يجب القيام به ، وبما يجب تجنبه (٥) .

---

(١) عادل حسن ، الادارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ١٩٧٩ ، ص ٢٦٥.

(٢) عمر الجوهري ، الادارة ، الطوبجي للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨١ ص ١٠٥ .

(٣) محمد عبدالفتاح ياغي وعبد المعطي محمد عساف ، مبادئ الادارة العامة ١٩٨١ ، ص ١٠٠ .

(٤) ابراهيم الغمري ، الادارة ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٨ ص ٢٤١ .

(٥) عمر الجوهري ، مرجع سابق ، ١٩٨١ ، ص ١٠٤ .

ويرى جون بفيفنر أن القرار يرمي الى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول الى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما (١) .

في ضوء التعريفات السابقة تتبنى الباحثة التعريف التالي للقرار :- القرار هو التحليل والاختبار الحذر الدقيق لموقف معين من أجل تحديد سلوك معين للوصول الى الحل المناسب أو تحقيق الهدف .

وبالنسبة لاتخاذ القرار : عرف بوخنر عملية اتخاذ القرارات بأنها : عملية اختيار أحد البدائل (٢) . ويعرضها الشرقاوي بأنها : عملية تخفيض للبدائل المتعددة كما هي اضافة للبدائل المحدودة (٣) . أما مدني عبد القادر ١٩٨١م فيعرفها بأنها : عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار(٤).
ويعرفها أيضا علاقي على أنها : الاختيار الحذر من جانب الادارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه (٥) .

ويقول هارس (Harrison) ان عملية اتخاذ القرار : هي اصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها ، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار(٦) . ويعرفها جون بفيفنر فيقول : ان عملية اتخاذ القرارات هي عملية منظمة ، وان أي قرار يصدر ما هو الا النتاج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنشأة(٧) .

---

(1) John Pififner:And Robert Public Administration, N.Y., The Ronaid Press, 1960,pp.7. 14.

(2) John C. Buchner.Public Adminstration, Belmont: Dickenson Publishing Co, Inc., 1980, p.15.

(٣) علي الشرقاوي ، ادارة الاعمال : الوظائف والممارسات الادارية بيروت دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ ، ص ١١٤ .

(٤) مدني عبدالقادر علاقي ، الادارة ،ط ١ ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز ١٩٨١ ، ص ١١٩.

(٥) مدني عبدالقادر علاقي ، مرجع سابق ، ١٩٨١ ، ص ١٢٠ .

(6) E.F Harrison.Manajement and Oraganization, Roslon, Houghlon Miffin Company,1974.

(7) John Pififner and Robert Public Administration,M.Y.The Ronald Press, 1960,pp.7-14 .

أما مهدي زويلف ومحمد القريوتي فيقولان : ان عملية اتخاذ القـرارات ما هي الا وسيلة اختيار مدرك واع لاحسن البدائل المتاحة محققة لأكبر عائد أو أقل كلفة ، أو محققا الأهداف المطلوبة (١) .

وتستنتج الباحثة من التعريفات السابقة السمات التالية لعملية اتخاذ القرار : عملية منظمة ، اختبار مدرك واع ، أنسب البدائل المتاحة وليس أمثلها ، تخفيض ، تكثيف ، اضافة البدائل المتعددة ، انجاز الهدف، والوصول الى النتائج المتوقفة .

وفي ضوء التعريفات السابقة تتبنى الباحثة التعريف التالي لعملية اتخاذ القرار " عملية اتخاذ القرار هي : عملية منظمة ، واختبار مدرك واع لأنسب البدائل المتاحة وليس أمثلها ، وذلك اما بتخفيض البدائل أو تكثيفها أو اضافة بدائل متعددة من أجل انجاز الهدف والوصول الى النتائج المتوقعة ".

ومن الجدير بالذكر ان عملية اتخاذ القرار لن تتم على أفضل وجه ممكن الا بتدريب القائمين عليها تدريبا جيدا يؤهلهم لاتخاذ قرارات سليمة صائبة ، لذا فقد أولى الاسلام عملية اتخاذ القرار اهتماما خاصا ، فأمر رسوله صلى الله عليه وسلم أن يشاور المسلمين قال تعالى :
(وشاورهم في الأمر) (٢). وقال تعالى : (وأمرهم شورى بينهم (٣) . وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (ما ندم من استشار ، ولا خاب من استخار)(٤) وروي عن أبي هريرة أنه قال : (لم يكن أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله (٥).

---

(١) مهدي حسن زويلف ومحمد قاسم القريوتي : مبادىء الادارة ، ط ١ ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص ١٧٤ .

(٢) سورة آل عمران ، آيه ١٥٩ .

(٣) سورة الشورى ، آيه ٣٨.

(٤) القرطبي ، الجامع لاحكام القرآن ، ج ٤ ، دار الكتب المصرية ، ١٩٣٧ ، ص ٢٥١ .

(٥) الفتى الشيخ محمد بخيت المطيعي ، الفتى الشيخ وأصول الحكم ، طبعة ١٣٤٤هـ - ١٩٢٣م ، ص ٢٦٧ .

فالشورى ألفة للجماعة ومسبار للعقول وسبب للصواب ، وانها خير وبركة (١). قال ابن تيمية : أمر الله نبيه بالشورى لتأليف قلوب أصحابه وليقتدوا من بعده وليستخرج منهم الرأي فيما لم ينزل فيه وحي من أمر الحروب والأمور الجزئية وغير ذلك (٢) . والشورى مظهر من مظاهر المساواة وحرية الرأي والنقد والاعتراف بشخصية الفرد ، وهي طريق الى وحدة الأمة الاسلامية ووحدة المشاعر الجماعية من خلال عرض المشكلات العامة وتبادل الرأي والحوار (٣) .

مشكلة الدراسة :

نظرا لأهمية اتخاذ القرار في الادارة التربوية في الفكر الاسلامي والفكر الحديث ، رأت الباحثة أن تكون دراستها عن عملية اتخاذ القرار الاداري التربوي في ضوء الفكر الاسلامي والاداري الحديث واجراء مقارنة بينهما للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف ، وعن أكثرهما تفوقا وأثرا .

أسئلة الدراسة :

ستحاول هذه الدراسة من خلال تناول اتخاذ القرار الاداري التربوي في ضوء الفكر الاسلامي والفكر الاداري الحديث والمقارنة بينهما الاجابة عن الاسئلة التالية :

١. ما معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي ؟
٢. ما معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاداري الحديث ؟
٣. ما أوجه التشابه والاختلاف بين الفكر الاداري الحديث والفكر الاسلامي حول اتخاذ القرار الاداري ؟

---

(١) القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن ، الجزء السادس عشر ، طبعة دار الكتب المصرية ، عام ١٩٤٧ ، ص ٣٧.

(٢) ابن تيمية ، السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية ، ط ٤ ، دار الكتاب العربي بمصر ، ١٩٦٩ ، ص ١٥٨ .

(٣) عبد الكريم الخطيب ، مجلة الوعي الاسلامي ، العدد ٦٩ ، اكتوبر ١٩٧٠ ، رمضان ١٣٩٠ ، الكويت ، ص ٤٧ .

أهمية الدراســـــــة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من القضايا التالية :

- أن الفكر الاداري المعاصر بشكل عام والفكر الاداري التربوي المعاصـــــر في الاردن بخاصة والبلاد العربية بعامة يعتمدان بشكل أساسي على الفكـــــر العربي ويفتقران الى الدراسات والابحاث النابعة من الفكر الاسلامــــــي على الرغم من ثراء الفكر الاسلامي في هذا المجال ، والدراسات الاسلاميـــــة ان وجدت فانها عاجزة عن تقديم التصور الحديث للقضايا الاداريــــــــة التربوية ومنها عملية اتخاذ القرار .
- تفتقر الادارة بشكل عام والادارة التربوية بشكل خاص الى دراسات تبحـــــث في عملية اتخاذ القرار الاداري التربوي في ضوء التصور الاسلامي مـــــــن خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة .
- اثارة اهتمام الباحثين الاداريين بالفكر الاداري الاسلامي ،ومحاولة ترسيـــخ عملية اتخاذ القرار الاداري التربوي على أساس من الايمان ،وربط هذه العمليـة بالعقيدة الاسلامية وقيمها الاسلامية .
- الكشف عن نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها الاداريون المسلمون فـــي عملية اتخاذ القرار وتدريبهم وتأهيلهم على أنماط القرارات الاسلامية .

تعريفات للمفاهيم الرئيسيـــــة :

لاغراض هذه الدراسة تكون للمصطلحات الواردة المعاني التالية :

القــرار :

هو التحليل والاختبار الحذر الدقيق لموقف معين من أجل تحديد سلــــوك معين للوصول الى الحل المناسب أو تحقيق الهدف .

اتخاذ القرار الاداري التربوي :

عملية منظمة واختبار مدرك ملح لأنسب البدائل المتاحة وليس أمثلهـــــا وذلك بتخفيض البدائل أو تكثيفها أو اضافة بدائل متعددة من أجل انجــــاز الهدف والوصول الى النتائج المتوقعة .

اتخاذ القرار الاداري في الفكر الاسلامـي :

عملية مشاركة تقوم على عرض المشكلات وتبادل الرأي والحوار لاختبــــار بديل ملائم مرتبط بالحق والعدل .

اتخاذ القرار الاداري في الفكر الحديث :

اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة .

الاجراءات :

قامت الباحثة بالاجراءات التالية :

١. كتابة اطار نظري عن عملية اتخاذ القرار من المنظور الاداري التربوي الحديث المنظور الاداري التربوي الاسلامي .
٢. عمل مسح للآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تناولت عملية اتخاذ القرار . وبالنسبة للأحاديث الشريفة ، فلقد اعتمدت على ما اتفق عليه الشيخان (بخاري ومسلم) كما وردت في كتاب زاد المسلم (١) وكتاب اللؤلؤ والمرجان (٢) .
٣. تصنيف الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة بحيث تم جمع الآيات والأحاديث المتعلقة بالمبدأ الواحد ووضع معيار لها ، كما تم ترتيب هذه المعايير الادارية ترتيبا منطقيا .
٤. عرض هذه المعايير على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لابداء الرأي فيها من حيث مدى علاقتها بالموضوع ، ومدى علاقة الأدلة القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة بها . ولقد وضعت قائمة المعايير في صورتها النهائية بعد سلسلة من اجراءات التعديل والحذف والاضافة .
٥. تم مقارنة عملية اتخاذ القرار من منظور اسلامي بعملية اتخاذ من المنظور الاداري التربوي الحديث من خلال قائمة المعايير .
٦. اتخاذ عدد من التوصيات في ضوء عملية المقارنة .

---

(١) الشنقيطي : زاد المسلم ، الأجزاء ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، بيروت ، دار احياء التراث العربي ، دون تاريخ .

(٢) محمد فؤاد عبدالباقي : اللؤلؤ والمرجان ، الأجزاء ، ١ ، ٢ ، ٣ ، الكويت المطبعة العصرية ، ١٩٧٧ .

خلاصـــــــــــة :

علم الادارة علم حديث ظهر في أوائل القرن العشرين ولكن لم يتفـــــــق الاداريون على تعريف شامل لمفهومه نظرا لاختلافهم في الفلسفة والتدريب والتجارب والخبرات ، ونتيجة للتطور السريع لعلم الادارة برز الى الوجود ميدان جديـــــد هو ميدان الادارة التربوية ، وقد تطور هذا الميدان مع مرور الزمن متأثـــــرا بالمفاهيم والتيارات الفكرية ، ولكن رغم الاختلافات المتعددة بين مفهومـــــي الادارة والادارة التربوية الا أن هناك ثمة اتفاق تام بينهما حول أهميـــــة اتخاذ القرارات الادارية لأنها لب العملية الادارية وهي أيضا من الوظائـــــف الأساسية للمدير لذا أولى الفكران الاسلامي والاداري الحديث هذه العمليـــــة اهتماما بالغا من أجل دفع عجلة العمل في المؤسسات المختلفة خطوات الـــــى الأمام .

الفصـــــل الثانـــــــي

الدراســـات السابقـــــــة

يشتمل هذا الفصل على الدراسات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة ، والتـــي تلقي الضوء على عملية اتخاذ القرار الاداري التربوي ، وتبين أهمية المشاركـــة فيه والتي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها وابراز النتائج التي توصلت اليها.

أولت دراسات عديدة موضوع اتخاذ القرارات اهتماما بالغا لانه يعتبـــر لب العملية الادارية والمحور الذي يدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيـــم الاداري لأن تركيب التنظيم الاداري يتجدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات ، كمـا يعد اتخاذ القرارات منارا يضيء السبيل أمام العاملين في المؤسسات التربويـة وغير التربوية ، الا أن الدراسات العربية التي تعرضت لهذا الموضوع بالبحـث والدراسة ، وخاصة ما يرتبط منها بالتصور الاسلامي كانت قليلة ، اذا مـــا قورنت بالدراسات الغربية .

هذا وقد رأت الباحثة تقسيم الدراسات ذات الارتباط الوثيق بموضـــوع دراستها الى صنفين رئيسيين هما :

- الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار في الفكر الاداري التربوي الحديث .
- الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار في الفكر الاسلامي .

الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار في الفكر الاداري التربوي الحديث :

تحتل عملية صنع القرار منزلة هامة في سيكولوجية العمل الا داري كمـا تساعد في القاء الضوء على قدرة الاداري على تدبير شؤون مؤسسته وتنشيـــط الدافعية للعمل وتحسين الاداء والانتاج .

طبيعة اتخاذ القـــرار :

لقد تناولت الدراسات طبيعة اتخاذ القرار من النواحي التالية : -

أ. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

وقد قام جيوفري ريتشاردسون(Geoffrey Richardson 1979) باجراء دراسة لمعرفة مدى التغيير على موقف المعلمين /الطلاب من عمليـــة اتخاذ القرار داخل المدرسة ، وقد جرت الدراسة على عينة عشوائية مكونـــة من (٢٥٥) طالبا من طلبة السنة الثالثة والرابعة من الملتحقين باثنتي عشـــرة كلية للتربية وقد وضع في الاعتبار أربع متغيرات (الجنس - العمر - نمـــط

المدرسة - حجم المدرسة) وقد استخدم استبيان مكون من ٦٧ جملة متعلقة بموضوع الدراسة وكان من أهم النتائج ما يلي : -

١. عبر المعلمون / الطلاب الراغبون في العمل في المدارس الثانوية عن آراء أكثر ديمقراطية في عملية مشاركة المعلم في اتخاذ القرار من آراء المعلمين / الطلاب الراغبين في العمل في المدارس الابتدائية .
٢. عبر المعلمون / الطلاب الراغبون في الالتحاق بالمدارس الثانوية من وجهات نظر اوسع باستخدام استقلالية المعلم من المعلمين / الطلاب الراغبين في العمل في المدارس الابتدائية .
٣. لم يكن للمغيرات الأخرى (الجنس - العمر - حجم العينة) أي أثر ملحوظ على موقف المعلمين / الطلاب في عينة اتخاذ القرار (١)

كما أجرى كارون سيو توماس (Karen Sue Tomas 1980) دراسة بعنوان " الاتصال وطرق اتخاذ القرار في مؤسسات دولية " ، وقد تناولت هذه الدراسة : أهمية تعريف وفهم الفروق في المواقف ، وفي السلوك بين أشخاص من جنسيات مختلفة يعملون في مؤسسة دولية واحدة . وقد تمت الدراسة على تسعة مواقف هي : المشاركة ، الشرعية ، الحفز ، الانتماء ، المسؤولية التخصص ، المصادر ، الاتصال ، الابتكار .

وقد جرت هذه الدراسة على موظفي البنك الدولي وشملت جميع العاملين من تشيلي واليابان والعاملين الاميريكيين والهنود في أقسام البنك المختلفة ، ومما أثبتته النتائج ما يلي : - أن جميع الافراد لهم نفس المواقف من حيث الشرعية ، والمسؤولية ، والتخصص ، والمصادر ،والابتكار .بينما أظهرت بعض التباينات الثقافية بخصوص المواقف من المشاركة ، والانتماء ، والاتصال (٢) .

---

(1) Geoffrey A. Richardson, Student-teacher attitudes towards teacher Participation in School decision Making, Educational Reasearch , Volume, 4 , Number 1, November 1981, P.62-72.

(2) Karn Sue Tomas, Communication and Decision-Making in International Organization : A Cross Cultural Perspective on Organizational Behavior In The World Bank, Dkssertation Abstracts International Vol. 43, No. 06 , December, 1982 .

وقد قامت كينرد ، مارغريت ماري((Kinuard,Margarel Mary, 1982 بدراسة لتحري أثر معرفة المعلمين لامكانياتهم وخصائصهم في اتخاذ القـــــرارات المتعلقة بالتخطيط والتدريب اعتمدت الباحثة على تقنيات أثينوغرافيـــــة وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :-

١. ان المعلمين لم يتبعوا نمطا معينا في التخطيط لكنهم استخدموا اعـــدادا هامة ومتنوعة من الخبرات التعليمية التي كانت ذات أهمية في التخطيط .
٢. أثبتت المقابلات بأن العامل الأقوى للحصول على معلومات حول المعلميـــن وخبراتهم التعليمية كانت منبثقة من معرفتهم بالخواص أكثر من قدرتهـــم على التخطيط والتدريب (1).

كما أجرى بلوستاين،ديفيـــد لاري((Blustein , David Lary دراسة بعنوان " العلاقة بين العوامل المختارة وبين عمليات اتخاذ القـــرار المهني وقد تكونت عينة الدراسة من ٢١٤ طالبا وأظهرت النتائج ما يلي :

١. ان المتغيرات الادراكية الاجتماعية كانت ذات علاقة بمكونات النضج المهني .
٢. ان القدرة على ضبط النفس الذاتية كانت مرتبطة بمكونات النضج المهنـــي وبنمط اتخاذ القرار المنطقي العقلاني .
٣. ان عملية الارشاد النفسي الذاتية العالية للفرد تنبؤ عن اتخاذ القـــرار المستقل .
٤. ان انماط اتخاذ القرار المستقل والبديهي كانت مرتبطة بعمليات اتخـــاذ القرار المهني (٢) .

---

(1) Kinnerd , Margarel Mary , Learning Experiences: A Study of teachers , Knowledge of their Properties and the Decision-Making Relationship in Planning and Practic, Dissertation Abstracts International,Vol. 43 , No , 04 , October , 1982. P. 220 .

(2) Blustien ,David Larry,"The Relationship between Selected SocialCognitive Factors,and Carcer Decision-Making Processes:An Exploratory Study,Dissertation Abstracts International, Vol , 46 , No. 08 February 1986.p. 192 .

وبدراسة آخرى قام بها نوراك لورنس (Lawrence , 1983)
وكانت بعنوان : الفحص العملي للهيئة المصنفة المشاركة في اتخاذ القرار
باعتبار عدد من الأمور منها: المعطيات السياسية ، والممارسات الادارية ،
وظروف العمل في الجامعات النيجيرية ، وكانت أهداف هذه الزيارة هي : -

١. استقصاء الحد المرغوب والحالي من الارشاد الضعيف لمستخدمي الهيئة المصنفة المشاركين في قرارات الجامعات في نيجيريا .
٢. استقصاء المستوى الحالي من الرضا في المشاركة .
٣. استقصاء الميل (الاتجاه) المستقبلي لمشاركتهم في قرارات الجامعة .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- ان مستخدمي الهيئة المصنفة المشاركة في اتخاذ القرار ذوي الارشاد الضعيف في الجامعات النيجيرية لم يشاركوا كثيرا في اتخاذ القرار .
- ان مستخدمي الهيئة لم يكونوا راضين حاليا عن مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار .
- ان مشاركة المستخدمين بدون ارشاد في اتخاذ القرار سيزيد العلاقات الداخلية والوظائف الشخصية ويكون تشجيعها أفضل للجودة والأداء والفهم(١) .

وقد قام شوراتس وسيل (Schwartz and Hannah Sale 1983)
بدراسة تناولت اختبار العلاقات بين المجازفة في اصدار حكم عند عملية اتخاذ
القرار ومتغيرين في السمات الشخصية (تقدير الذات ودور الجنس كموجه
للبالغين الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٥ - ٩٠) عاما . تكونت عينة الدراسة
من ٩٤ من الاناث و ٨٦ من الذكور من بين عامة سكان مقاطعة متروبلتان
نيويورك وكانت درجة تعلمهم تمتد من المرحلة الثانوية الى الدكتوراه وكانوا
جميعا من العاملين في المهن أو من المسؤولين عن اتخاذ القرار . استخدم

---

(1) Nwark Lawrence Iheanyichukwn, The Empirical Examination of Classified Staff Participation In Decision Making With Regard to Policy Determination Administrative Practices and Infuence on Working Conditions in Nigeria Universities, Dissertation Abstracts International, Vol , 44 , No. 1 , 1984 , pp. 269 .

الباحث استبيان دايلماس (Dilemmas) لمقياس المجازفة في اصدار حكم واداة تنسي لمفهوم الذات (Tennesse self Concepter Scale) ومسح بم (Bem) لبيان دور الجنس في التضييق لاربعة انواع (الأنوثة ، الذكورة ، الخنوثة ، وغير متميز الجنس) . ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي : —

١. ان الرجال لا يجازفون في احكامهم أكثر من النساء لكن السمات الشخصية التي تفسر المجازفة في اصدار حكم كانت مختلفة تماما . أي لا يوجد أثر للجنس على المجازفة في اصدار حكم ، لكن هناك علاقة بين تقدير الذات والمجازفة .
٢. لم يكن للمتغيرات الأخرى (الجنس ، العمر ، الكلية) أي أثر على موقف المعلمين / الطلاب في عملية اتخاذ القرار [١] .

وقد قام تارلاجليا لويس (Tarlaglia Louis 1983) بدراسة كانت بعنوان " مساق لزيادة مهارات اتخاذ القرار في تطوير المجتمع المحلي " . وكان الغرض من هذه الدراسة هو تطوير مساق لزيادة مهارات اتخاذ القرار عند الأفراد ، ودرس المساق لعينة مكونة من ١٢ شخص متطوع ، وأجرى لهم اختبار قبلي وبعدي ومن النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي : —

١. ان المشاركة في المساق أدت الى زيادة فهم عملية اتخاذ القرار وزيادة المهارات في اتخاذ القرار .
٢. تقدم الطلاب لمساق اتخاذ القرار بمستويات متباينة في الحاجات والرغبات[٢].

---

(1) Schwartz Hannah Sale, Relationships Between Risk Taking Judgment in the Decssion-Making Process, Self Esteem and Sex. Role Organization of Adults Dissertation Abstracts International, Vol, 44,No. If May, 1981.p.144

(2) Tarlaglia , Ralph Louis.A Course for intereasing Decision Making Skills in the Local Congregation, Dissertation Abstracts International Vol, 44 , No. 05 . Novembers 1983 , p 175 .

ب. أساليب اتخاذ القـــــرار :

أجرى علي عبدالوهاب (١٩٧٩) بحثا ميدانيا بعنوان " عملية اتخـــــاذ القرارات في المملكة العربية السعودية " هدف منها الى التعرف علـــــى الطريقة التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات ، والى مدى تأثيــــر التدريب في اتخاذ القرارات في الطريقة التي يسلكها المدير ، وكذلـــك التعرف على العلاقة بين دوافع المدير وحاجاته ، وبين الاسلوب الذي يتبعــه في اتخاذ القرارات ، وقد توصل الباحث الى النتائج التالية : -

١. هناك علاقة ذات دلالة بين تدريب المديرين على عملية اتخاذ القـــرارات واتباعهم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات .
٢. هناك اختلاف في ترتيب الاهمية لحاجات المديرين وبين الذين يتبعـــون الاسلوب العلمي لاتخاذ القرارات وأولئك الذين لا يتبعونه (١).

ج . واقـع المشاركة في عملية اتخاذ القرار :

أجرى بترمان (Paterman , 1972) دراسة عن تصورات مديـــري المدارس الثانوية ومساعديهم ورؤساء الدوائر في المدارس والمعلميـــــن فيما يتعلق بالممارسة الفعليـــة للمساهمة في اتخاذ القرارات حيث توصـــل الى النتائج التالية :

١. اعتقد المديرون بأنهم يقومون بالمساهمة الفعلية في عملية اتخـــاذ القرارات الادارية بصورة أكبر من المعلمين .
٢. أدت هذه الدراسة الى رفض الفرضية الصفرية الأساسية التي افترضهـــا الباحث بأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين هذه المجموعات فـــــي مساهمتهم في اتخاذ القرارات (٢).

كما قام ايجـــــان (Egan , 1980) بدراسة عن تصـــورات

---

(١) علي عبدالوهاب : اتخاذ القرارات الادارية في المملكة العربية السعوديـــة الرياض ، معهد الادارة العامه ، ١٩٧٩ .

(2) E.F. , Peterman, A Study of Perceptions of Secondary Principals, Assitant Principals,Department Chairmen, and teachers with respect to the Practice of Participatory Decision Making .Unpublished Doctoral dissertation, University of Michigan , 1972.

المعلمين للادوار المتعلقة باتخاذ القرارات هدف منها الى اختبار تصورات المعلمين للادوار المتعلقة باتخاذ القرارات ، كما عبر عنها المعلمون نتيجة اختيارهم لمن يتخذ القرارات ، أو من يجب أن يتخذ القرارات المتعلقة بالتنظيم الصفي والمدرسي، والى معرفة العلاقة بين تصورات المعلمين وبين اختلافاتهم فيما يتعلق باختبارات وممارسات الاسلوب الصفي ، بالاضافة الى الخصائص الشخصية والمهنية .

قد استخدم الباحث استبيانا طوره خصيصا لهذه الدراسة ، حيث اشتملت هذه الادارة على أربعة أجزاء هي : البيانات العامة ، وصف صفك ، ومن يتخذ القرار ؟ ومن يجب أن يتخذه ؟ وأخيرا صف نفسك ، وقد توصل الباحث الى النتائج التالية : -

- تبين أن المعلمين اكثر اتفاقا وانسجاما فيما بينهم فيما يتعلق بالقرارات الصفية منها في قرارات التنظيم المدرسي .
- عبر المعلمون عن دلالات تطابق مختلفة منخفضة في صنع القرارات المتعلقة بتنظيم برامج التدريب في أثناء الخدمة وتقويم المعلمين وتقويم الطلاب .
- يتصور المعلمون بأن هناك عدة سلطات تتخذ القرارات وهم يفضلون أن يتخذوا القرارات الخاصة بهم في مدارسهم (1) .

وقد قام ديوارتشر (Duracher , 1980) بدراسة بعنوان عملية اتخاذ القرارات كما يتصورها الاداريون التربويون ، حيث قام الباحث بتحليل عملية اتخاذ القرار تجريبيا ، وكان السؤال الرئيسي في هذه الدراسة يدور حول ما اذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استعمال المديرين لعملية اتخاذ القرارات كما يمارسونها في مدارسهم ، وبين عملية اتخاذ القرارات كما صممها وحددها جريفتس .

وقد اختبرت هذه الدراسة والتي شملت خمسة وخمسين مديرا موزعين على جميع المراحل التعليمية من الروضة حتى المرحلة الثانوية ، عوامل الجنس والعرق ، وسنوات الخبرة العلمية ، ونوع المدرسة لبيان فيما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين أى من هذه العوامل والعملية التي استخدمها

---

(1) Katheen Batato Egan " Teachers Perceptions of decision making " rdes. Disserlation Abstracts International, Vol. 41 , No , 10 , Aprill 1981 , 4216 , A.

المديرون في عملية اتخاذ القرارات في مدارسهم ، وبعد تحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة بين استخدام المديرين لعملية اتخاذ القرارات كما يمارسونها في مدارسهم ، وبين عملية اتخاذ القرارات كما وصفها جريفتس (١) .

كما قام اندرو كلارك جونز (Clark , 1982) بدراسة حول " تحليل الملاحظات حول عملية اتخاذ القرار التنفيذي في أربع مؤسسات كبرى ذات نظم معقده " . كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص ملاحظات المديرين التنفيذيين في وسائل اتخاذ القرار ، والعمليات المختلفة في أربع مؤسسات كبرى متميزة ، وقد قامت الدراسة بتحليل الابعاد والعقلانية لعملية اتخاذ القرار . هذا وقد اعتمد الباحث على المقابلة في جمع المعلومات ، حيث تم مقابلة المدير وثلاثة من المديرين المساعدين له في ادارة هذه المؤسسات، وقد شملت المؤسسات (حكومة الولاية ، ومدرسة عمومية ومؤسسة دولية ، وجامعة مطرانية) . وكان من أهم النتائج التي توصل اليها الباحث ما يلي : -

١. ان عملية اتخاذ القرار تمارس رسميا في هذه المؤسسات سواء بشكل مكتوب أو بالتطبيق العملي .
٢. يميل الرؤساء الى الاوتقراطية في ادارتهم أكثر من مساعديهم .
٣. الذين خضعوا للدراسة من هذه المؤسسات كانوا متخذي قرار من النوع العقلاني (٢) .

أما باوتن لاري جول (Jole , 1984) فقد قام بدراسة حول القابلية والقدرة على اتخاذ القرار من قبل فرق التخطيط التربوية ، صممت هذه الدراسة لتفحص القدرة على اتخاذ القرار التشخيصي الوصفي التربوي من قبل التربويين المهتمين بأمور الدراسة بارشاد (P.L) المسؤول عن اعداد

---

(1) Helen Rogers Duracher,"Decision Making Processes as Perceived by Administration" Dissertation Abstracts International, Vol, 41 , No , 10 , April , 1981, 4229 - A .

(2) Johnes Andrew Clark, "An Anlysis of Perceptions Aboul the Decision Making Processes of Executive Decision-Making in Four Complex " ,Organization ,Dissertation Abstracts International Vol, 43 No. 03 , September, 1982 . p. 208 .

برامج تربوية للتلاميذ ومن خلال دراسة حالات لتربويين مهنيين في المدارس التي شملتها تلك المحاولة ، حيث شملت التربويين من أمثال :

الاخصائيين الاجتماعيين ، والمختصين في علم النفس ، والممرضين والمعلمين .
وكان من أهم النتائج التي توصل اليها هي : —

١. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفرق المختلفة والتي كانت موضع الدراسة فلم توجد فروق ذات دلالة احصائية في نسبة العلاقات حول الموافقة المتعلقة بالقرارات التشخيصية والتي قام بها الفريق التربوي حول مواضيع مختاره ، كذلك لم توجد فروق ذات دلالة احصائية في النسب لعلاقات الموافقة ما بين فرق (MDS) وأنظمتها الجيده .
٢. ان مشاركة الآباء الوافدة الى الاجتماعات كانت مفيدة ومهمة في اتخاذ القرارات الوصفية المناسبة (١) .

وفي دراسة قام بها فلانري (Flannery 1979) في ولاية وسكنسون الاميريكية ، تدور حول الكشف عن العلاقة بين اشتراك المعلم في اتخاذ القرار ، والرضا عن العمل ، وقد تكونت عينته من ٢٤٣ معلما جمعت استجاباتهم من (٢٢) مدرسة عليا ، وقد دلت نتائج التحليل والبيانات الاحصائية على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا عن العمل (٢) .

---

(1) Powitz, Lary Jole " An Investigation of The Reliabilty of Decision Making in Educational Planning Teams. Dissertation Abstracts International , Vol . 45 , No. 03, September, 1984 . p. 273 .

(٢) محمود أبو عابد : أثر الدافعية على انتاجية العمل في ضوء التصور الاسلامي من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والفكر الاداري الحديث ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك ، اربد ، ١٩٨٣ .

د ـ أساليب المساهمة في اتخاذ القرار:

في دراسة قام بها بوجز (Boggs , 1979) عن أساليب مساهمة المعلمين في اتخاذ القرارات فقد اختبر فيها أساليب قيادة مختلفة ، استخدمت من قبل المؤسسات المهنية والتنظيمية المدرسية حيث أجرى الباحث تحليلا لأسلوب القيادة التشاركية الذي يرتبط بتأمين اطار عام لصنع القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق التعليم ، والى أي مدى تكون هذه المساهمة . واعتبر الباحث أن العنصر المهم الذي يحيط بعملية اتخاذ القرارات هو تحديد أسلوب القيادة والمستوى الذي يمكن للمعلمين ان يشاركوا فيه . وقد توصل الباحث في دراسته الى ان المشاركة تعتمد على بنية المؤسسة ، وعلى القدرة القيادية لمن يتسلمون المراكز الادارية وعلى أهداف حوافز الفرد ، وعلى القرار المتعلق بالمجالات التي يمكن للمعلمين أن يسهموا فيها . وقد أوصى الباحث بضرورة التركيب الاداري للمؤسسات ، بحيث يزود المعلم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة المتصلة بالمنهاج (١).

يستخلص مما سبق من دراسات :

١. ضرورة الاعتماد على القيادات الديمقراطية للمساهمة في الوصول الى قرارات سليمة صائبة .
٢. يسهم العمل الجماعي في زيادة مهارات المرؤوسين في اتخاذ القرار والعلاقات الداخلية والوظائف الشخصية مما ينعكس ايجابيا على الجودة والأداء .
٣. كلما ازداد تعلم القائمين على اتخاذ القرار ازدادت استقلاليتهم في اتخاذ القرار .
٤. هناك شبه اتفاق عام بين الباحثين أن اللامركزية أمر مرغوب فيه لأن النظام اللامركزي يؤكد على العلاقات الانسانية وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة المتبادلة وليس السلطة المفروضة .

---

(١) موسى جفال المومني ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار في الفكر الاسلامي :

تعد الدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار في الفكر الاسلامي قليلة جدا نظرا لحداثة الخوض في هذا المضمار في الوطن العربي عامة وفي الاردن خاصة ، لذا تعد هذه التجربة وليدة سنين معدودة ، وقد لاحظت الباحثة أن الدراسات الاسلامية المرتبطة بموضوع دراستها محددة للغاية وانها لم تشمل جميع جوانب عملية اتخاذ القرار بل تناولت جانبا واحدا فقط وهو :

أ. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

في دراسة قام بها عبدالله العكايله تبين له خلالها أن هناك عددا من المواصفات التي تميز الادارة الاسلامية منها : اهتمام الادارة الاسلامية بحاجات الانسان المادية والروحية ، واحترام كرامة العاملين والعدل بينهم . وهذه الخصائص من شأنها أن تؤثر في نفوس العاملين تأثيرا ايجابيا كأثر الشورى والجو النفسي المريح ، كما أنها تعد من العوامل الأساسية في عملية اتخاذ القرار مما ينعكس ايجابيا على القرار الاداري[1].

وقد قام عبيدات (١٩٨٢) بدراسة أخرى لمعرفة مدى تأثير القيم الاسلامية والقيم غير الاسلامية في القرارات والسلوك الاداري لمدير المدرسة الثانوية في الاردن ، وقد شملت عينة الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد ، وقد توصل الباحث الى النتائج التالية : -

١. ان الشورى والتناصح من القيم الاسلامية التي يؤيدها مدير المدرسة نظريا ، ولا يطبقها عمليا ويطبق القيم الوضعية .
٢. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (∝= ٠,٠٥) بين موقف المديرين من القيم الاسلامية وبين موقف المديرات من هذه القيم أي أن موقف

---

(١) عدنان حمد : أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الاسلامي ومدى التزام المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث اربد بهذه الأخلاقيات ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك ، اربد ، ١٩٨٥.

المديرين والمديرات واحد من القيم الاسلامية [١] .

أما دراسة رشيد (١٩٨٤) حول التصور للعلاقات الانسانية في الادارة من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في ضوء الفكر الاداري فقد هدفت الى التعرف الى التصور الاسلامي للعلاقات الانسانية في ضوء الفكر الاداري الحديث في محاولة لربط الادارة بالعقيدة الاسلامية ومفهومها الاخلاقي ولاشارة اهتمام الباحثين الاداريين في الفكر الاداري الاسلامي . ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث ما يلي : -

١. ان القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة قد اهتما بمعايير الشورى وتمييزا على الفكر الاداري الحديث بربط الشورى بالعقيدة الاسلامية وبالاخلاق والوازع الديني .
٢. ان الفكر الاداري الاسلامي قد التقى مع الفكر الاداري الحديث في عدة أمور منها : الشورى والتعاون والاتصال [٢].

وقد قام أبوعابد (١٩٨٣) بدراسة في جامعة اليرموك تدور حول أثر الدافعية في انتاجية العمل في ضوء التصور الاسلامي من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبيانان أحدهما يتعلق بالمعايير الاسلامية ، وآخر يتعلق بالشواهد عليها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، وقد توصل الباحث الى نتائج عده من أبرزها : أن الفكر الاداري الاسلامي في عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم ، وتشجيع العاملين على التقدم بما لديهم من آراء ومقترحات بناءه ، فالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات تلعب دورا هاما في ادارة المؤسسة وينعكس ذلك ايجابيا على انتاجها ويخفف

---

(١) أحمد محمد عبيدات ، القيم المؤثرة في السلوك الاداري لمدير المدرسة الثانوية في الاردن وموقع القيم الاسلامية منها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، ١٩٨٢ .

(٢) محمد قاسم محمد رشيد ، التصور الاسلامي للعلاقات الانسانية في الادارة من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في ضوء الفكر الاداري الحديث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، ١٩٨٤ .

من الجوانب السلبية لدى العاملين وتزيل الحوافز بينهم وبين المسؤولين[١] .

خلاصـــــــــــــه :

هناك اتفاق تام بين الادارة الاسلامية والادارة الحديثة على ضـــــــرورة الشورى في اتخاذ القرارات الادارية لأن الشورى عامل هام وبناء في ايجاد الجـــو النفسي المريح بين المرؤوسين مما يعود على المؤسسة بالخير والنماء .

ان القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة قد اهتما بمعايير الشورى وتميزا على الفكر الاداري الحديث بربط الشورى وبالعقيدة الاسلامية وبالاخــــــلاق والوازع الديني ، لذا يجب ربط الادارة بالعقيدة الاسلامية .

---

(١) محمود أبو عابد ، أثر الدافعية على انتاجية العمل في ضوء التصـــــــور الاسلامي من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والفكـــــر الاداري الحديث ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك ، اربد ، ١٩٨٣م .

الفصـــــل الثالـــــث
اتخاذ القرار الاداري التربـــــوي
فـي الفكـــر الحديـــث

ان حياتنا اليومية مليئة بالقرارات التي تتعلق بشؤون الحيـــاة كافة فما دامت هناك مسائل تختلف وجهات النظر في تصريفها ومعالجتها ، فـــان هناك ما يحتاج الامر الى اتخاذ قرار بشأنه .

فالقرار من أهم عناصر العملية الادارية ، بل هو جوهر الادارة وأداة القيادة والتوجيه ، ذلك لأن أي تطوير أو اصلاح للادارة يترتب على أفضـــل القرارات التي تصدر بشأنها ، واذا لم يكن المدير - على أي مستـــوى اداري - يملك السلطة لاصدار القرارات في حدود اختصاصه فانه لا يعد مديرا بحال .

لقد اعتبر"هيربرت سايمون " ان الادارة هي اتخاذ القرارات حيـــث أن السلوك الاداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات وماهية المؤثرات التـــي تحددها (١) .

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهريـــة للقائد الاداري (٢) ، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلـــب الادارة ، ووصف القائد بأنه متخذ قرارات (٣)

ويقول عالم الادارة دركر (٤) ، ان الفاعلية الادارية ليست قـــدرة فطرية ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها ، ومن أهم القـــدرات التي يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائدا فعالا هي اتخـــاذ القرارات .

وقد يكون المدير ناجحا وبالرغم من ذلك غير فعال لأنه مؤثر فـــي سلوك الآخرين لأجل قصير فقط،أما اذا كان فعالا فان تأثيره سيؤدي الـــى

---

(1) Herbert A. Simon, (op. cit) p.2.

(2) White, Introduction to Study of Public Administration, (op. cit) p. 212 .

(3) Herbert A. Simon, (op. cit) P.I.

(4) Peter Drucker , The Effective Executive, (op. cit) pp. 23-24 .

تطوير تنظيمي والى كفاية انتاجية لأجل طويل [١] .

ماهية اتخاذ القـــــرار :

اتخاذ قرار ما عملية لتحديد مسار الاجراء الأمثل من بين سلسلة الاحتمالات الممكنة . (ولا يعتبر القرار صائبا حتى يطبق عمليا) [٢]. واتخاذ القرار نوعان :

أ . انتخاب القرار ويعني : تعيين أحد الحلول من بين اقتراحات معدة سلفا أو موجودة سلفا .

ب . ابداع القرار ويعني أيضا : تعيين أحسن الحلول من بين البدائل التي يجب أولا اعدادها .

وينبغي أن لا ينظر الى القرار الاداري باعتباره مجرد اجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل،أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب،ولكن باعتباره أداة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة،ووسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتغيير اتجاهاتهم وتوجيههم للعمل من أجل خدمة الصالح العام ، وتحقيق الأهداف التي تنطوي عليها السياسة العامة للدولة والسياسات الادارية [٣].

ولقد شبه بعض الكتاب اصدار القرار بالمقذوف الناري الذي لا يمكن استرجاعه ولا بد من مواجهة الموقف بقرار جديد [٤].

ويتمثل الغرض الاساسي من عملية اتخاذ القرار في توجيه البشر تجاه تحقيق هدف محدد في المستقبل [٥].

---

(١) سيد الهواري ، المدير الفعال ، ١٩٧٦ ،ص ٥٣ - ٥٤ .

(٢) جوزيف برولونبكر واخرون ، تعريب نزار عدنان الجبوري،موسوعة برنامج تطوير المشرفين بطريقة الوحدات النمطية ، بدون تاريخ ، المجلد الثاني ص ٣٥ .

(٣) مصطفى صبحي السيد ، القيادة الادارية في العصر الحديث ،رسالة ماجستير غير منشوره ، الاسكندرية ، ١٩٨١ ، ص ٣٥٣ .

(٤) عبدالكريم درويش وليلى تكلا ، أصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص ٣٨٢ .

(٥) ابراهيم الغمري ، الادارة ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ١٩٧٨ ، ص ٢٤٣ .

عناصر القـــرار الاداري :

تتكون عناصر القرار الاداري مـن :

١. وجود مشكلة محددة تتطلب حلا .
٢. وجود بدائل مختلفة : أي وجود طرق مختلفة وسبل متعددة تتوافر أمـــام الاداري لينتقي منها أجدرها ، اما اذا كان هناك طريق واحد فهذا لا يعنـي توفر أي مفاضلة بل نراه ملزما على اختياره .
٣. هدف يرنو اليه متخذ القرار : ويتمثل هذا الهدف بتحقيق أقصى العوائـد أو أقل التكاليف .
٤. الادراك أو الوعي في اختيار البديل .
٥. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار ونعني به الجو الذي تم به اتخـاذ القراروما يتضمنه ذلك المناخ من اعتبارات [١] .

مقومات القرار الاداري :

يعتمد القرار الاداري على أربعة مقومات :ـ

١. اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها وعلى الهدف المـراد تحقيقه لهذا التصرف .
٢. اختيار مدروس قائم على عدد من البدائل وأساليب التنفيذ لكل منها .
٣. تحديد الأهداف المراد تحقيقها .
٤. تحديد الوسائل والاساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار [٢] .

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

واذا تبحرنا في غور عملية صنع القرار نرى أن هذه العملية تتأثر بعوامل متعددة يجب أن ينظر اليها الاداري بتقدير واهتمام . هذا ويمكن تقسيم هـذه العوامل الى ثلاث مجموعات : ـ

---

(١) مهدي حسن زويلف ومحمد قاسم القريوطي ، مبادىء الادارة : نظريـات ووظائف ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ، ١٩٨٤ ،ص ١٧٤ـ ١٧٥.

(٢) علي الشرقاوي ، ادارة الاعمال : الوظائف والممارسات الاداريـة بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ ، ص ١٣٠ - ١٣١ .

١. عوامل شخصية أو التكوين النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار .
٢. عوامل اجتماعية تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في اطارها .
٣. عوامل حضارية أو ثقافية تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات من تصرفاتهم في مجتمع معين (١) .

ويقسم آخرون هذه العوامل الى قسمين هما :

١. عوامل داخلية كالقدرة على التفكير والتصور والطاقة والخبرة والاتجاهات والخلفية والقيم كما تتأثر جزئيا بمراكز المديرين التنظيمية .
٢. عوامل خارجية مثل :

- المرؤوسين : فالمدير مقيد باختيارات التي سوف يقبلها مرؤوسيه .
- الزملاء : حيث يجب أن يكون القرار مستندا الى القيم والمعتقدات والمصالح التي يقبلها الزملاء .
- الرؤساء : فالمدير جزء من الهيكل الاداري للمنظمة وهو بهذه المكانة يخضع لرئيس في مركز تنظيمي أعلى منه (٢) .

ان عملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل ، وأفضل السبل لتحقيق الهدف واختبار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور ، وغالبا ما ينظر الى اتخاذ القرارات على أنها عملية فكرية من نتاج ذهن واحد ، ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات في أية منشأة هي عملية منظمة ، وأن أي قرار يصدر ما هو الا النتاج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنشأة بمعرفة شاغلي هذه المستويات ويمكن النظر الى القرارات التي تصدر بالمنشأة بأنها نتاج جماعي ، وليس نتيجة لمجهود شخصي (٣).

---

(١) علي السلمي ، اتخاذ القرارات الادارية ، ط ١ ، سجل العرب من مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٠ ، ص ٥ .
(٢) علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ١٣٠ - ١٣١ .
(3) John Pififner and Robert Prethus, Public Administration , No. 1 , The Rouald Press , 1960 , pp. 7 - 14 .

فالقرار لا يكون محصلة تفكير شخصي واحد ، بل يشارك فيه أشخاص آخرون ، وهذا ما يعبر عنه هربرت سايمون في قوله : " ليس هناك قرار اداري يتخذ في آية منظمة بمعزل عن تأثير العديد من الافراد[١]. وترجع صعوبة القرارات أحيانا لتميزها بصفات رئيسية هي : التعدد والتفكير المستمر والتداخل "[٢].

من هذا الواقع حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا بعض النصائح والارشادات لمتخذي القرارات يقول " تيري " ان على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان وقبل اتخاذ القرار العوامل التالية [٣] :

١. التحليل المنطقي للمشكلة بعيدا عن المؤثرات العاطفية أو محاولة التقليل من أهمية المشكلة .
٢. تحديد الهدف المطلوب الوصول اليه بدقة لكي يكون القرار المتخذ هو الطريق الصحيح لتحقيق الهدف .
٣. ضمان التعاون من الأفراد في تنفيذ القرار ، لذا يجب على الادارة أوالمدير عند الوصول الى قرار معين أن يشرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه لجميع الموظفين .
٤. التمعن في اصدار القرار قبل اتخاذه حتى في المشاكل التي تحتاج الى قرارات عاجلة ، فان القرار لا يجب أن يكون بمحض الصدفة وأن لا يكون متسرعا ، لذا على المدير أن يتذكر مواقف مشابهة أو أن يجمع بعض الآراء العاجلة حول كيفية حل الموقف الطارئ ثم يتخذ القرار .
٥. عدم التخوف من اصدار القرار بحجة الخوف من التغييرات المحتملة .
٦. متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه .

أما " ديل " فيقدم اقتراحات أخرى لتحسين فعالية القرارات منها[٤]

---

(١) مدني عبد القادر علاقي ، الادارة ، ط ١ ، ١٩٨١ ، ص ١٢٠ .

(٢) أحمد ماهر البقري ، القيادة وفعاليتها في ضوء الاسلام ، الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨١ ، ص ٨٩ .

(3) Gorge Terry : Principls of Management, PP. 23 - 24

(٤) مدني عبد القادر علاقي ، مرجع سابق ، ص ١٣٠ .

١. تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول الى القرارات السليمة ، أو التي لا يملكون فيها الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات .
٢. اعطاء مزيد من السلطات للموظفين في المستويات الادارية الدنيا من الهيكل التنظيمي .
٣. تغيير نظرة الادارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة .

ويرى " دركر " أن عملية اتخاذ القرارات ليست مقصورة على النخبة الممتازة من الأذكياء ، أو أنها تتطلب فقط الذكاء ، ولكنها الى جانب ذلك تتطلب أيضا بعد النظر والقدرة على التحليل ، وتقدير المواقف واثارة الحماس وحتى استغلال الموارد من أجل الوصول الى أفضل القرارات (١) .

وهو من هذا المنطلق يقدم النصائح التالية لمتخذي القرارات :

١. اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة .
٢. اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة من التكاليف بالقياس للعوائد المتوقعة .
٣. اختيار الحل أو البديل الذي يتناسب مع الموارد الموجودة أو التي يمكن تدبيرها .
٤. ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب بمعنى أن يعالج الحل المشكلة في اطارها الحالي ، وليس بعد حدوث المشكلة . فاذا كانت المشكلة تتمثل مثلا في نقص المنتجات في السوق فان الحل لا بد وأن يضمن توفير اضافي خلال فترة النقص وليس بعدها (٢)

خطوات مراحل اتخاذ القرار الاداري (٣)

لقد طرأ على عملية صنع القرارات تطورات عديدة وتمر هذه العملية بمراحل مختلفة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي تتعارض مع المراحل العملية لصنع القرارات والتي تعكس اتجاهات متعددة تصل

---

(١) مدني عبد القادر علاقي ، المرجع السابق ، ص ١٣٠.

(2) Peter Durcker, Managament : Tasks Responsiblities And Practices, New York, Harper & Row Publishers, 1974, pp. 480.

(٣) محمد عبد الفتاح ياغي وعبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق ، ١٩٨١ ص ١٠٣ .

أحيانا الى درجة التعارض فيما بينها فهناك من يحددها بثلاث مراحل مثل سايمون وليندبرج، وهناك من يحددها بخمس مراحل مثل ديل والبنج وفيفنر ودايموك، وهناك من يحددها بسبع مراحل أو أكثر والجدول رقم (١) يلخص بعض الأفكار والمراحل في هذا الخصوص. أما جدول (٢) فيحوي تلخيصا آخر لهذه الخطوات .

جدول رقم (١)
مراحل عملية اتخاذ القرارات

سايمون (٨)	ليندبرج (٩)	ديل (١٠)	البنج (١١)	فيفنر (١٢)	دايمو دايموك (١٣)	ناجرو (١٤)
- البحث والاستطلاع - التصميم - الاختيار	- التعرف على المشكلة - تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة - الاختيار	- تحديد الاهداف والانشطة - البحث عن اساليب عمل وبدائل مختلفة - المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها. - تنفيذ القرار - تقييم نتائج تنفيذ القرار	- تحديد المشكلة. - تحليل المشكلة - ايجاد اقتراحات حول الاسباب الاساسية للمشكلة - تعريف : محدد للمشكلة. - اكتشاف بديل مناسب اختيار اسلوب لحل المشكلة. - تنفيذ : تطبيق اختيار البديل الذي اختير في مرحلة رقم (٤)	- تحديد المشكلة - البدائل الممكنة - البحث والاستقصاء أو تحليل الحقائق لكل بديل . - مقارنة النتائج أو العواقب المترتبة على كل بديل - اختيار افضل الحلول لحل المشكلة .	- تحديد المشكلة - تحليل المشكلة - تعريف الحلول البديلة. - تقرير افضل الحلول . - اصدار القرار	- الاعتراف بالمشكلة ممن حيث تحديدها وتطويرها. - تصنيف المعلومات وتحليلها. - البحث عن الوسائل . - تعديل البدائل. - تقييم البدائل. - القرار - التنفيذ - التقييم والمتابعة.

جدول رقـــــــم (٢)

(١) مدني عبد القادر علاقي	(٢) ساميه فهمي	(٣) هودج وجونسون
- التعريف بالمشكلة او تحديدها . - مرحلة تحديد البدائل أو الحلول الممكنة . - مرحلة تقويم البدائل.	- تحديد المشكلة . - جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها. - ايجاد الحلول البديلة ومناقشة اولوية الحل . - اختبار افضل البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ ومتابعة اثاره ونتائجه .	- تعريف المشكلة . - وضع البيانات . - وضع الحل المقترح . - اختبار الحل النهائي .

المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات :

هناك العديد من المعوقات التي تعترض هذه العملية وتحول دون انجازها من أهمها ما يلي : -

١. اصطدام العمليات بالروتين الزائد .
٢. صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة .
٣. عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها .
٤. عدم وجود نظام سليم للاتصال .
٥. تدخل العوامل الشخصية في مراحل عمليات صنع القرار .(٤)

(١) مدني عبد القادر علاقي ،مرجع سابق ، ص ١٢٤ .

(٢) ساميه فهمي :ادارة المؤسسات الاجتماعية ط ٢ ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، ١٩٨٥ ، ص ٩٠ .

(3) Hodge, B and Jonson H. Management and Organization Behaviour : A multidimensional Approach , New York, John Wiely 1970 .

(٤) ساميه فهمي ، مرجع سابق ، ص ٩٥ - ٩٦ .

فعالية القرارات الادارية :

تتوقف فعالية القرارات الادارية على كل ما يمكن تحقيقه فيها من الجودة والقبول ، اذ لا يخرج القرار الاداري أيا كان مجال اتخاذه عن كونه خليطا من الجودة والقبول بدرجات متفاوتة ، ويقصد بجودة القرار الجانب الموضوعي فيه ، أو مدى ملائمته للنواحي الفنية ، ويقصد بالقبول الجانب الانساني في القرار ومدى مراعاته لمشاغر الذين يتطلب منهم تنفيذه .

لا شك أن القرار الذي يفتقر الى أي من هذين العنصرين أو لا يتوافر له القدر الكافي المناسب من المزيج بينهما يفقد جانبا كبيرا من فعاليته ويمكن صياغة هذا المفهوم في المعادلة التالية :

فعالية القرار = جودة القرار x درجة القبول (١)

ويقول تاننبيوم: يقوم اتخاذ القرار الفعال اساسا على الاختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة في موقف معين (٢) وهذا يعني أن هناك مشكلة ادارية تتطلب حلا معينا ، وأن تكون هناك حلولا أو مسالك متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش ، وتتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الاكثر ملاءمة ، الحل الذي يتموضعه عن وعي وادراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل كلفة ويحقق أكثر عائد .

ومن هنا فان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار ، وهذا لا يتحقق الا اذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع ... ويقصد بذلك أن يحصل القائد على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة شريطة الاطمئنان الى أمانة هذه المصادر وكفايتها والا تكون تكلفة الحصول على المعلومات من جهد ووقت وأموال تعوق المكاسب التي يحققها القرار نفسه. (٣)

---

(١) عمر الجوهري ، مرجع سابق ، ص ١١٨.

(2) Tanenbaum,R.,Wesler.R.,and Massarik F. : Leadership and Organzation, A. behavior Science Approach,McGraw-Hill , New York, 1961,p.267. 1961 , p. 267 .

(3) Nigro (Felix.A.) : Modern Public Administration, Harper and Row Publishers, New York, 1965, p. 175.

وتركز فوليت (١) على تحديد المشكلة لاتخاذ القرار الفعال ، تقول : ان أفضل القرارات الادارية تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق .. وهذا معناه أن فعالية القرار لا تعتمد على من يتخذه ، ولكنها تعتمد على ادخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي وموضوعية . وان المقياس الحقيقي لفاعلية القرارات هي امكانية تطبيقها في الواقع ، والقرار الفعال هو الذي يلقى مساندة من أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يقومون على تنفيذه ، وعادة ما يساند الافراد تلك القرارات التي يتفهمون أهدافها ويحددون هم أنفسهم دورهم في الوصول اليها (٢) .

ترشيد عملية اتخاذ القرارات :

ان من العناصر الهامة في القرار هو ما يعبر عنه بالترشيد والمقصود بترشيد عملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار (٣) .

ان الاصرار على افتراض الترشيد في تصرفات الفرد قد تعرض لهجوم كثيرا من الكتاب في مجال الادارة الذين يؤمنون بأن هذا الاتجاه يتطلب وجود انسان لم يخلق بعد ، وفي مقدمة هؤلاء سايمون الذي يقول : ان ما يتطلع اليه الفرد في الواقع هو الوصول الى قرارات معقولة ، وليست قرارات رشيدة ، فنحن نتأثر بالقيم والاعتبارات المختلفة المتصلة بالقرارات ، ومن ثم فان قراراتنا قد تبدو غير رشيدة الى حد ما ، ومن الأسباب التي تحد من درجة الرشد ما يلي : -

١. المعرفة غير الكاملة : سواء أكان ذلك متعلقا بالبدائل التي تم استخدامها في المشكلة الراهنة أو النتائج المترتبة على كل منها .
٢. صعوبة التنبؤ بالمستقبل : فصانع القرار لا يستطيع أن يتنبأ أو يتوقع رد فعله لنتائج البدائل في المستقبل لأن ذلك سيتوقف على ملابسات الموقف آنذاك .
٣. الخلاف : فوجود خلاف بين أطراف صناعة القرار يؤدي غالبا الى اتخاذ حل وسط لا يحل المشكلة حلا موضوعيا بقدر ما يهدف الى ارضاء اطرافها وتحقيق التعايش بينهم .

---

(١) ليكرت ، أنماط جديدة في الادارة ، ١٩٦٦ ، ص ٢١٣ .
(٢) علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ١٩٨٠ ، ص ١٢٦ .
(٣) ساميه فهمي ، مرجع سابق ، ١٩٨٥ ، ص ٨٦ .

٤٠ صعوبة التحكم في عوامل التغيير : فصانع القرار لا يستطيع التحكم في عوامل التغيير المتعلقة بالبيئة الخارجة المحيطة بالمنشأة ويتأثر بها القرار .

لذا فان هناك حدود لرشد أي قرار يتخذ في المنشآت ، وهذا ما تم التعارف على تسميته بظاهرة الرشد المحمود (١) .

كيفية اتخاذ قرار رشيد :

ولاتخاذ قرار سليم رشيد يجب على متخذ القرار اتباع الخطوات التالية :-

- التعرف الكامل على المواقف الواجب اتخاذ قرار بشأنها ، ويشمل ذلك الظروف المحيطة بها كافة .
- تقرير أنسب الأوقات لاتخاذ القرار ، ويقتضي ذلك حساب الوقت الذي تستغرقه دراسة المشكلة الى أن يصدر قرار بشأنها .
- جمع ما يمكن من الحقائق التي تعين على الدراسة مع استكمال تلك الحقائق اذا لم تكن وافية بالتقديرات والافتراضات المعقولة .
- الرجوع الى سياسة المنشأة للاسترشاد بها عند اتخاذ القرار .
- دعوة كل من سيتأثر بالقرار للمشاركة في اتخاذه اذا سمحت الظروف بذلك .
- الاحاطة بكافة الحلول البديلة للمشكلة بعد تحليلها .
- اتخاذ القرار من بين الحلول البديلة .
- وزن النتائج المرتبة على القرار بتحديد منافعه ومضاره .
- استعراض الطرق التي سيتم بها تنفيذ القرار والامكانات المتاحة لذلك .
- التأكد من أن الأشخاص الذين يقع عليهم عبء التنفيذ قد أحيطوا بالقرار علما ، وانهم موافقون عليه ويفهمونه (٢)

أنواع القرارات الادارية : -

هناك العديد من التصنيفات والتقسيمات لأنواع (القرارات الادارية ومن هذه التقسيمات ما اقترحه انسوف) الذي يفرق بين ثلاث فئات رئيسية من القرارات (٣) .

---

(١) عمر الجوهري ، مرجع سابق ، ص ١٢١ - ١٢٢ .

(٢) محمود عساف ، مرجع سابق ، ص ٥١٦.

(3) Ansoff , H , A. , Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965 .

- قرارات استراتيجية .
- قرارات تشغيليـــة .
- قرارات اداريـــة .

أما عادل حسن فقد صنفها الى الأنواع التالية [1] :

- قرارات تنظيمية - قرارات شخصية .
- قرارات اساسية - قرارات روتينية .
- قرارات مخططة - قرارات غير مخططة .

وتم تصنيف القرارات الادارية من قبل الشيخ سالم ورمضان الى الاصناف التالية [2] :

- قرارات في حالة التأكد
- قرارات في حالة المخاطرة .
- قرارات في حالات عدم التأكد.

أما ياغي ، ومحمد عساف فقد أوردا التصنيفات التالية [3] :-

- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة (وفقا للجهد المبذول في اتخاذها).
- قرارات تنظيمية وقرارات فردية (وفقا لمحتواها ومضمونها ومدى عموميتها وشموليتها) .
- قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية وفقا لطريقة اتخاذها) .
- قرارات أولية وقرارات قطعية (وفقا لقوتها).

وأخيرا فقد صنفت القرارات الادارية من قبل الكبيسي الى ما يلي [4] :

- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة .
- قرارات ديموقراطية وقرارات بيروقراطية .
- قرارات تنظيمية وقرارات فردية .
- قرارات أولية وقرارات قطعية .
- قرارات تخطيطية وقرارات تنفيذية .
- قرارات توقعية وقرارات يقينيـــة .
- قرارات مرتجلة وقرارات رشيـــده .

---

(١) عادل حسن ، مرجع سابق ، ص ٢٧٢ .

(٢) فؤاد الشيخ سالم وزياد رمضان ، مرجع سابق ، ص ٨٩ .

(٣) محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص ١٠١.

(٤) عامر الكبيسي ، الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، ط ٤ ، ١٩٨١ ، ص ٥٧.

بعد اطلاع الباحثة على التصنيفات السابقة ترى تبني التصنيف الأخير للقرارات الادارية كما اقترحه الكبيسي ، نظرا لشموليته ووضوحه .

المشاركة في اتخاذ القرار : -

تتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في عملية صنع القرار في قيام جميع الأفراد أو مجموعة منهم ..... بالمنظمة بدور فعال في التأثير او المساهمة في اتخاذه .وتتوقف درجة المشاركة على عوامل عديدة من أهمها : -
مدى اقتناع الادارة العليا بهذا المبدأ وطريقتهم في تنفيذ عملية المشاركة فعملية المشاركة في صنع القرار تخضع لعاملين هامين هما : -

١. الفلسفة التي تؤمن بها الادارة .
٢. الأسلوب الذي تتبعه [١].

بدأت فكرة المشاركة منذ ظهور حركة الديمقراطية الصناعية في أواخر القرن الماضي ، وكان لظهور حركة العلاقات الانسانية في الاربعينات والخمسينات من هذا القرن أثر كبير في انتشارها .

ويتفق الكثيرون من رجال الادارة ورجال الفكر على ضرورة اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم ، وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي ، ولضمان تعاونهم والوصول الى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ . اذ أن المجموعة أقدر على النظر الى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيرا ما تسيطر عليه فكرة ، أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى .

ان القرار المهيأ للنجاح هو الذي يتقبله المرؤوسون قبولا حسنا . لهذا فان من المستحسن دائما أن يمنح المرؤوسون فرصة المشاركة في اتخاذه أو على الأقل أن يحاطوا به علما ويوافقون عليه عند اصداره ، حتى ينفذ القرار وهو مقبول منهم وراضون عنه ، ودعوة المرؤوسين للمشاركة في قرار هي احدى الوسائل التي تعين الادارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتنمو قدراتهم ويتحملون نصيبا من المسؤولية بمحض رغبتهم .[٢]

---

(١) عادل حسن ، مرجع سابق ، ٢٨٥ .

(٢) محمود عساف ، مرجع سابق ، ص ٥٢٠ - ٥٢١ .

والمشاركة الجماعية وسيلة ناجحة وأسلوب بارع لتقبل القرارات وزيادة فعاليتها ، وهي فن من فنون القيادة الواعية ، ويعد الايمان بمشاركة العاملين عند اتخاذ القرار ركنا من أركان العلاقات الانسانية في الادارة الحديثة (١). فكلما زادت المشاركة كلما كانت القرارات اصوب وأدق ، وهذا ينطبق مع قول كيت ديفز مع ازدياد المشاركة تزداد جودة القرارات (٢) .

ويرى سيفنج (Sevennig , 1970) أن من أهم خصائص المؤسسة أن يكون لها نوع من التركيب الاداري الرسمي مصمم لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها ، وهذا التركيب يحدد بعملية اتخاذ القرارات (٣) .

يقول مرسي : ان كل من يتأثر بالقرار يشترك في عملية اعداده واتخاذه ... كلما كان القرار أقرب الى الصواب .. كلما كانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه (٤) .

أساليب المشاركة في اتخاذ القرار :

تتم المشاركة في اتخاذ القرار بأساليب كثيرة منها :

١. أن يكتفي المدير باطلاع العاملين على حقيقة المشكلة وطبيعة القرار الذي اتخذه ،والأسباب التي أدت الى هذا الحل بهدف حفزهم لقبول القرار وتنفيذه .
٢. أن يطلب المدير من العاملين ابداء آرائهم ومقترحاتهم من المشكلة تمهيدا لاتخاذ قرار بشأنها ، وهذا يعني أن المدير هو الذي سيتخذ القرار ولكنه يؤجله لحين سماع آراء العاملين المشاركين وفي هذه الحالة تزداد درجة المشاركة عما كانت عليه .
٣. يقدم المدير المشكلة الى العاملين المشاركين ويطلب منهم أن يحاولوا الوصول الى حل مناسب ويرسم لهم حدودا معينة تكون بمثابة اطار لحلها وبذلك يتم اتخاذ القرار تحت توجيهه وارشاده ورقابته ، فهو بذلك

---

(١) كمبيول وايلز، نحو مدرس أفضل ، ترجمة فاطمه محجوب ، ط ٣ ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١، ص ١٠٩.

(٢) كيث ديفنز ، السلوك الانساني في العمل ،ترجمة سيد عبدالحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف ، القاهرة ، دار النهضة المصرية للطباعة والنشر ، ١٩٧٤، ص ٥٩٨.

(3) Sevenning Lyhne , Collective decision-Making in Organiztion Report Burlingame Colifornia. September, 1970.

(٤) محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الثانية القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٥ ، ص ٦٢ .

موجه للقرار أكثر من كونه متخذا له [١].

أهداف المشاركة في اتخاذ القرار :

لقد أحصى كثير من رواد الادارة الحديثة أهداف المشاركة في اتخاذ القرارات وأبرزها :

١. تحقيق أهداف المؤسسة : ان المشاركة (حسب قول كيث ديفنز) تحفز الأشخاص الى المساهمة في الموقف وتتيح لهم الفرصة لاطلاق طاقاتهم في المبادأة والابتكار في تحقيق الأهداف [٢] .

وقد أكد روبرت سلتو نستال على أهمية مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات ، والمرؤوسين يستجيبون عندما يعرفون الأهداف ويستنفرون للتغلب على العقبات بمناقشة الطرق المختلفة للتوصل الى ذلك بحرية . ويدركون دورهم من العملية ، وهم يعرفون أن قائدهم الديمقراطي سوف يستشيرهم عندما تجد المشكلات التي تحتاج الى توجيه لجهودهم، فأعضاء الفريق يدركون انه التمس منهم أفكارهم التماسا أصيلا .

٢. معالجة مشكلة التسرب : لقد وضح ارجرس افتراضهم لمعالجة مشكلة التسرب من المؤسسة كان أحدهما : مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمورهم [٣] .

٣. تبني القرارات واحترامها : لقد اعتبر مختار حمزه المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل التي تلجأ اليها الادارة المعاصرة لاثارة الدافع على العمل حيث قال : ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تهمهم تؤدي الى تبني تلك القرارات واحترامها وزيادة الجهود لضمان نجاحها .

٤. انها تضمن تعاونا أفضل من العاملين على تنفيذ هذه القرارات .

٥. انها ترفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من حبهم لأعمالهم .

---

(١) حسن رشدي التاودي ومصطفى زيدان ، الاشراف والانتاجية ،ط ١، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٤ ، ص ٧٩.

(٢) كيث ديفيز ، مرجع سابق ، ص ١٨٦.

(٣) محمد رياض بندقجي ، مبادئ الادارة العلمية وتطبيقاتها في المشاريع التجارية والصناعية، ج ١ ، عمان ، ١٩٧٩ ، ص ٥٥ .

يقول صالح الشنواني لا بد من توفير جو حسن من العلاقات الانسانية للعاملين حيث يشعر العامل بكرامته ، ويزداد هذا الشعور عندما يشارك في اتخاذ القرارات ويمنح المكافآت (١) .

أما كوننتز وأدنيل فقد آشارا الى أن العاملين يحبون أن تتاح لهم الفرص لتقديم آرائهم ومقترحاتهم حتى يشعروا بأنهم بشر يعتد بآرائهم وهذا يرفع من معنوياتهم ويزيد من انتمائهم للمؤسسة مما ينعكس على انتاجيتهم (٢) وأشار أيضا زكي هاشم الى " أن اشعار العاملين بأهمية آرائهم وأفكارهم يعتبر من الحوافز الايجابية (٣) .

٦. الرضى عن العمل : ومن خلال دراسات ميدانية تدور حول الرضا عن العمل توصل الباحث الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضى عن العمل (٤).

أما عاشور فيقول : ان العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل (٥).

الخلاصـــــة :

تستنتج الباحثة مما سبق ما يلي :

ان القرار الاداري عنصر هام من عناصر العملية الادارية وقد تؤثر في اتخاذه عوامل متعددة كالعوامل الشخصية والحضارية والاجتماعية والداخلية

---

(١) صلاح الشنواني : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٤ ، ص ٥٣٤.

(3) H.Koontz, and O.Donnel, Management ,A System and Contingency Analysis of Managerial Function. Sixth Ed. Mc Graw-Hill 1976 , p. 580 .

(٣) زكي هاشم ، الادارة العلمية ، ط ٢ ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٨، ص ٢٨٦ .

(4) Dissertation Abstracts International., Vol. 41 , No, 2 August , 1980 .

(٥) احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة ، بيروت ، دار النهضة العربية ١٩٧٥ ، ص ٢٠ .

والخارجية ، لذا على كل اداري أن يحد من تأثير هذه المؤثرات من أجـــل الوصول الى قرار سليم فعال محقق للأهداف المرجوه ، وهذا يعتمد اعتمــادا كليا على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة ، وعلــى مدى مشاركة المرؤوسين للرئيس في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مما يسهـــم في ازالة الحواجز بين الرئيس والمرؤوسين ، والى تحسين الاداء ، وزيـــادة الانتاج ، وبناء علاقات ايجابية بين أفــراد المؤسسة ٠

الفصــــل الرابـــع

اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي

تتسم النظرية الادارية في الاسلام بالشمولية والتكامل ، فالصلة بينهـــا وبين المجتمع قوية ، فالادارة نظام فرعي من النظام الاجتماعي الاسلامي الشامـــل. تلتزم بالمثل والقيم الخلقية والعقائدية للمجتمع الاسلامي ، وتؤمن بالسلطـــة الجماعية ، وتعمل على اشراك العاملين في المسؤولية لتحقيق أهداف العامليـــن وأصحاب العمل ، فالفرد العامل في المنظمة الادارية يسعى الى الاخلاص والاتقـــان في عمله ويشارك في اتخاذ القرار ، ويلتزم بطاعة ولاة أمره على اعتبـــــار أن طاعتهم دستورية قانونية وليست شخصية ، كما انها تسعى للمشاركة والتناصـــح وتتميز بدرجة عالية من تقبل النقد من أجل المصلحة العامة والموضوعيـــة لا تتأثر بالصلات الشخصية في ادارة المؤسسة أو علاقة المؤسسة بغيرها مـــن المتعاملين معها (١) .

اهتم الاسلام بالقرار الاداري وحرص على جودته وصوابه لذا أمر المسلميـــن باتباع الشورى في كل أمر من أمورهم ، ومن هذه الأمور عملية اتخاذ القـــرار فالشورى ركيزة قوية وطور هام في نمو وبناء صنع القرار بل هي أصل من أصـــول الحكم وفن من فنون الادارة في الاسلام وطريقة بناءه للوقوف على أصوب الأراء والوصول الى قرار تربوي سليم .

واذا فحصنا أكثر القرارات السياسية فشلا في التاريخ نجد أنها تتســـم بسمة مشتركة وهي سوء اختيار المسؤول لمستشاريه ، فاما أن يكون قد اختارهـــم من الجهلاء أو الجبنه أو انه تسرع في اتخاذ القرار فلم يعن بالاستماع الـــى مستشاريه (٢) .

ان مبدأ الشورى لا شك مبدأ اساسي في الادارة فهو يجعل المواطن ايجابيـــا فعالا ومساهما بدور بارز في ادارة مؤسسته ، كما يجعل المسؤولين فـــي ادارة المنظمات ملتزمين به كفريضة فرضها الله سبحانه وتعالى على المجتمع المسلـــم وكأسلوب يشرك الأفراد العاملين في تحمل المسؤولية الادارية مما يحفزهـــم للعمل والبذل والعطاء (٣).

---

(١) أحمد ابراهيم أبو سن ، نظرية الادارة في الاسلام ، مجلة الاقتصاد الاسلامي ١٩٨٢ ، ص ٥٥٨.

(٢) مصطفى أبو زيد فهمي ، فن الحكم في الاسلام ، المكتب المصري الحديـــث بدون تاريخ ، ص ١٩٨ .

(٣) أحمد ابراهيم أبو سن ، الادارة في الاسلام ، ١٩٨١ ، ص ١٧٦ .

ومن الجدير بالذكر أن الفكر الاسلامي الاداري لم يلتزم بأسلوب واحد ثابت لجميع الاوقات وجميع الحالات نظرا لما طرأ على العالم الاسلامي من تغييرات مختلفة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية ، لذا يجب على الاداري أن يكون قادرا على فهم الحالة التي يتخذ فيها قراره، ويختار لها الأسلوب الذي يصلح لها شريطة أن يضمن تحقيق المبادىء الاسلامية والأسس التربوية .

ولقد احاطت النظرية الادارية في الاسلام عملية اتخاذ القرار بضمانات خاصة ، فحددت مراحل اتخاذه بصفات في القائد (المشرف) بأن يكون رحيما غير فظ ولا غليظا له قدرة على كظم غيظه ،وله من سعة الصدر ما يعفو به عن الزلل من المرؤوسين بل وان يعلمهم ويطلب لهم المغفرة من ربهم ومن غيرهم ممن أساءوا ، ثم تأتي مرحلة الشورى . أما المرحلة التالية وتكون دائما بتنفيذ القرار ثم مراقبة التنفيذ واستمرار عملية التصحيح بناء على استرجاع البيانات وهذا ما توضحه الآيات الكريمة التالية : (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فاذا عزمت فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين [١] . وتتضح المشورة في قصة سليمان عندما أراد أن يحضر عرش ملكة سبأ قبل حضورها اليه فاستمع الى مستشاريه فعرض كل منهم البديل الذي يستطيعه ، فأخذ القرار بأحسن البدائل فيقول الحق سبحانه : " قال يا أيها الملأ أيكم يأتيني بعرشها قبل أن يأتوني مسلمين . قال عفريت من الجن أنا آتيك به قبل أن تقوم من مقامك واني عليه لقوي أمين ، قال الذي عنده علم من الكتاب أنا آتيك به قبل أن يرتد اليك طرفك فلما رآه مستقرا قال هذا من فضل ربي ليبلوني أأشكر أم أكفر "[٢] . والشوري جنبت ملكة سبأ الحرب عندما قالت لشعبها : افتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون [٣] .

أما متابعة تنفيذ القرار فتتضح من تكليف الهدهد في مراقبة رد فعل كتاب سليمان عليه السلام الى ملكة سبأ والتأكد من صحته حين قال للهدهد على لسان سليمان كما جاء في كتاب الله : (اذهب بكتابي هذا فألقه اليهم ثم تول عنهم ، فانظر ماذا يرجعون) [٤]. وهذا يوضح لنا أن القرار في الاسلام يجب أن يتم على أساس الشورى بشرط أن يتمتع القائد بصفات تؤهله لكظم

---

(١) سورة آل عمران ، آية ١٥٩ .

(٢) سورة النمل ، آيات ٣٨ - ٤٠ .

(٣) سورة النمل ، آيه ٣٣ .

(٤) سورة النمل ، آيه ٣٤ - ٣٥ .

الغيظ وسعة الصدر والعفو والاستغفار حتى لا يتحامل على صاحب رأي ، كما يجب الاسراع باتخاذ القرار لأن تأخيره يترتب عليه فوات فرصة ربح أو تحقيق خسارة مادية أو معنوية [١] .

ان الواقع التطبيقي في الادارة الاسلامية حافل بعدد غير محدد من النماذج ، فنجد في قرار ما خطوات ثلاث وفي غيره اربع أو أكثر كما في قرار النبي صلى الله عليه وسلم في الخروج للقاء المشركين في احد والدفاع عن المدينة من الداخل أو في قبول فداء أسرى بدر ، أو في قراره الرجوع عن الحديبية وغيرها من القرارات . وتعد خطوات اتخاذ القرار الاداري التربوي في الاسلام أمر اجرائي يتعلق بطبيعة الحالة التي يتخذ فيها القرار والاسلام يعني بالأمور المبدئية ذات الصلة بالمبادئ ، أما الأساليب والاجراءات فيترك الاسلام للمسلم حرية استعمال الأسلوب أو الاجراء الذي يراه مناسبا .

وان المتفحص للعديد من كتب السياسة والادارة في مختلف العصور الاسلامية الغابرة يجد أن هناك اجماع بين الكتاب على أهمية الشورى وضرورة التوسع بها لأنها أخطر مراحل اتخاذ القرار الاداري التربوي،ولا نجد كاتبا من بين هؤلاء قد تعرض لعملية اتخاذ القرار ككل ، وكل ما يمكن الحصول عليه في هذا الصدد مجرد استنتاجات واجتهادات تدور حول الأمثلة التطبيقية في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة .

الشورى :

اختلفت الآراء حول تعريف الشورى ومن هذه التعريفات ما يلي : —

— الشورى : عرض الأمر على الخيره حتى يعلم المراد منه [٢] .
— الشورى : الاجتماع على الأمر ليستشير كل واحد صاحبه ويستخرج ما عنده [٣] .

---

(١) عبد المعطي بسيوني ، بعض المفاهيم الاساسية لعلم الادارة كما وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، دبي ، مجلة الاقتصاد الاسلامي ١٩٨٢ ، ص ٩٥ — ٩٦ .

(٢) ابن العربي ، احكام القرآن الكريم ،بدون تاريخ ،ط ٢ ،ج ٤ ، ص ١٦٥٥ .

(٣) ابن العربي ، المرجع السابق ، ط ٢ ، ج ١ ، ص ٢٩٧ .

ويعرفها الانصاري بقوله :" الشورى هي استطلاع رأي الأمة أو من ينوب عنها في الأمور العامة المتعلقة بها "(١) .

أما أبو فارس فيعرفها بأنها : " تقليب الآراء المختلفة ووجهات النظر المطروحة في قضية من القضايا واختبارها من أصحاب العقول والافهام حتى يتوصل الى الصواب منها أو الى أصوبها وأحسنها ليعمل به حتى تتحقق أحسن النتائج"(٢) .

ويعرفها الاصفهاني بقوله " الشورى استنباط رأي غيره فيما يعرض له من الأمور والمشكلات ويكون ذلك في الجهة التي يتردد فيها بين فعلها وتركها " (٣) .

ولقد وردت كلمة " الشورى " في القرآن الكريم مرتين فهناك سورة تسمى باسمها : هي سورة الشورى وقد جاء فيها الأمر بالشورى ضمينا وليس ظاهريا على ما يرى البعض (٤) (والذين استجابوا لربهم وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)(٥) . كما وردت في سورة آل عمران بصيغة الأمر (ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فاذا عزمت فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين)(٦) .

ولم تكن الشورى نتيجة حاجة ولدتها ظروف المجتمع الذي عاش فيه الرسول صلى الله عليه وسلم في جزيرة العرب وفي الحجاز خاصة ، وانما كانت نتيجة أمر أو حكم الهي نزل على قلب رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم اذا كان قد أمر رسوله بالمشاورة فغيره أولى بها وقد أثنى الله على المؤمنين لذلك في قوله : (وما عند الله خير وأبقى للذين آمنوا وعلى ربهم يتوكلون والذين يجتنبون كبائر الاثم والفواحش ، واذا ما غضبوا هم

---

(١) عبد الحميد الأنصاري ، الشورى وأثرها في الديمقراطية القاهرة ، المطبعة العصرية ، ١٩٨٠ ، ص ٤ .
(٢) محمد عبد القادر أبو فارس ، النظام السياسي في الاسلام ١٩٨٠ ، ص ٧٩ .
(٣) الخطيب محمد محمد ، دستور الحكم الاسلامي ، رسالة دكتوراه مخطوطة ١٩٨٠ ، ص ٢٨٧ .
(٤) عبد الحميد الأنصاري ، مرجع سابق ، ص أ من المقدمة .
(٥) سورة الشورى ، آية ٣٨ .
(٦) سورة آل عمران ، آيه ١٥٩ .

يستغفرون والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)[١] . وروي عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال (لم يكن احد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم [٢] .

التزم الرسول بالشورى أثناء مراقبته مهام الدولة ، فكان يستشير أولى الامر والخبره من أصحابه في كل أمر من أمور الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحربية ، وكثيرا ما كان ينزل على رأي من يستشيرهم ما لم يوح اليه بغير ذلك . وقد سلك الخلفاء الراشدون طريق الشورى أسوة برسول الله صلى الله عليه وسلم ، فكان أبوبكر اذا نزل به أمر يريد فيه مشاورة أهل الرأي وأهل الفقه دعا رجال من المهاجرين والأنصار. ففي الشورى قوة للمسلمين وترابط بينهم وهي سبيل لتدعيم الفكر أو التفاهم المشترك ، وتقوي أواصر الأخوة بين المسلمين .

ان مبدأ الشورى مبدأ أساسي في الاسلام ، فاذا ما اتفق المسلمون على شيء وجب تأييده واتباعه والالتزام به دون مخالفة أو معارضة للجماعة المستشارة أو لولي الأمر المنفذ لقرار الجماعة ، ويؤيد ذلك قول الرسول (من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ومن يطع أميري فقد أطاعني ، ومن يعصي أميري فقد عصاني ، وان الامام جنة يقاتل من ورائه وتبقى به فان أمر بتقوى الله وعدل ، فان له بذلك اجرا ، وان قال بغيره فان عليه منه [٣] .

ان مشاركة المرؤوسين للرئيس أمر ضروري ومبدأ اداري تربوي سليم ، فالحاكم مهما بلغ من رجاحة العقل وسعة الاطلاع وكثرة التجارب ، فان رأيه يكون أقل صوابا فيما لو استبد به مما لو استشار اصحاب العقول وأشركهم في أمره ، ذلك لأن الحاكم اذا استبد بهواه فقد ابتعد عن الحق والصواب . (ان مشورة الانسان لنفسه ممزوجة بالهوى ومشورة غيره له سالمة من ذلك ولا اصابة مع الهوى)[٤].

ان الشورى مدرسة تربوية للأمة ، تظهر من خلالها شخصيتها وتحقق ذاتها وهي سبب من أسباب النصر على اعدائها حقق المسلمون بها انتصارات جمة على اعدائهم ، وأصبحوا اساتذة الأمم بعد أن كانوا رعاء الشاء والنعم .

---

(١) سورة الشورى ، آيات ٣٦ - ٣٨ .

(٢) البخاري ، الصحيح ، البيهقي ، السنن الكبرى ، ١٠/ ١٠٩ .

(٣) احمد ابراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ٧١ .

(٤) محمد عبدالقادر أبو فارس ، مرجع سابق ، ص ٨٨ .

ففي أثناء الفتح الاسلامي لأرض فارس ، طلب قائد جيش الفرس أن يلتقي بالقائد العربي قبل المعركة ليتفاوض معه في حقن الدماء وبعد أن عرض الفارسي مقالته قال العربي : امهلني حتى استشير القوم ، فدهش الفارسي وقال : ألست أمير الجند ؟ قال بلى ، قال الفارسي : اننا لا نؤمر علينا من يشاور. قال له العربي : ولهذا نحن نهزمكم دائما ، أما نحن فلا نؤمر علينا من لا يشاور [1] .

مجالات الشورى :

هناك رأيان حول مجالات الشورى هما :

الرأي الأول : يذهب الى أن الشورى تقع في جميع الأمور التي لا وحي فيها وقد ذهب اليه بعض العلماء كابن تيمية والآمدي والزمخشري والحسن البصري والضحاك وغيرهم .

الرأي الثاني: يذهب الى أن الشورى لا تكون الا في أمور الحرب . نقل هذا الرأي عن قتاده والربيع وابن اسحق والشافعي وابن القيم وابن علي الحياتي [2] .

ومما ورد حول هذين الرأيين ان الشورى هي الأساس الذي بني عليه نظام الحكم في الاسلام وتكون في الأمور التي لم يرد فيها نص شرعي ، فاذا وجد نص فلا مشورة ولا رأي ولا اختبار ولا مداولة وانما الامتثال والتنفيذ [3] .

ويرى الماوردي والاندلسي والغرناطي وعرجون ان الحوادث التي اجتهد فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وكانت موضع مشاورة أصحابه كلها راجعة الى سياسة الحرب ومكائدها وما يترتب عليها والى امور الدنيا ومصالح الخلق في معاشهم ، ولم يكن يشاور أحدا قط في الأحكام لأنها منزلة من عند الله [4]

وعن علي رضي الله عنه قال : قلت يا رسول الله الأمر ينزل بنا بعدك لم ينزل فيه قرآن ولم يسمع منك فيه شيء قال : اجمعوا له العابد من

---

(١) محمد عبدالقادر أبو فارس ، مرجع سابق ، ص ٨٤ .

(٢) ابن تيمية ، مرجع سابق ، ص ١٥٨ .

(٣) محمد السيد الوكيل ، القيادة والجندية في الاسلام ، ١٩٨٦ ، ص ٤٣ .

(٤) محمد الصادق عرجون ، الموسوعة في سماحة الاسلام ، المجلد الأول القاهرة ، مؤسسة سجل العرب ، ١٩٧٢ ، ص ٥٤٢ .

أمتي ، واجعلوه ببينكم شورى ولا تقضوه برأي واحد [١] .

وقال البخاري كانت الائمة بعد النبي يستشيرون الأمناء من أهل العلم في الأمور العامة ، ليأخذوا بأسهلها فاذا وضح في الكتاب والسنه لم يتعدوه الى غيره اقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم [٢] .

وقد وضح شلبي طريقة الاستشارة في أمر معين عند المسلمين فيقول فاذا أشار عليهم بشيء لا يرضونه ،أو لا يرضى به أحد منهم سألوه : هل هذا وحي من الله أو اجتهاد من عندك ؟ فاذا أجابهم بأنه وحي خضعوا له واذا أجاب بأنه اجتهاد أشاروا بما يرون [٣] .

نستنتج مما سبق أن هناك ثمة اتفاق بين العلماء على أن الشورى لا تكون الا في الأمور التي لا نص فيها أي أنها لا تكون الا فيما لا وحي فيه ، وذلك استنادا الى القاعدة الفقهية [٤] ، (لا اجتهاد في معرض النص) .

كيفية الشورى :

لم يلتزم الرسول صلى الله عليه وسلم كيفية واحدة في ممارسة الشورى بل مارسها بطرق مختلفة . فأحيانا يستشير الواحد بالرأي فيراه صوابا ويعمل به ، وان كان يخالف رأيه كما حصل مع حباب بن المنذر في اختيار موقع المسلمين في بدر ، وكما أشار سلمان الفارسي - رضي الله عنه - على رسول الله صلى الله عليه وسلم بحفر الخندق حول المدينة فأخذ برأيه وباشر الحفر ، وأحيانا يستشير الاثنين أو الثلاثة فكان غالبا كثير الاستشارة لأبي بكر وعمر - رضي الله عنهما - وكما فعل في غزوة الأحزاب اذ استشار أسامه بن زيد وعلي بن أبي طالب في فراق أهله ، وقد يستشير أيضا جمهور الحاضرين ويخاطبهم عامة كما حصل في غزوة بدر عندما نجت القافلة فأخبر الرسول الحاضرين بنجاة القافلة ومسير قريش قال لهم : أشيروا علي أيها الناس ، أو يستشير جمهور الناس عن

---

(١) السيوطي ، الدرر المنثور ، ج ١٠ ، ص ٦ .

(٢) محمد الصادق عفيفي ، المجتمع الاسلامي وأصول الحكم ، بدون تاريخ ، ص ٨٢ .

(٣) احمد شلبي ، السياسة والاقتصاد في التفكير الاسلامي ، ط ٤، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٩ ، ص ٢٩٥ .

(٤) مهدي فضل الله ، الشورى طبيعة الحاكمية في الاسلام ، ١٩٨٤، ص ٥٤ .

طريق نواب وممثلين لهم ينقلون اليه آراء ممن يمثلونهم كما حصل يوم غـــزوة حنين حين اقتسم المسلمون الغنائم وجاء وفد هوازن يطلب المن من رسول اللـــه فخاطب جمهور الناس فقال أما بعد : ان اخوانكم جاءوا تائبين ، واني رأيـــت أن أرد اليهم سبيلهم (١) .

نستنبط من الواقع التطبيقي للشورى ان الشورى لا تنحصر في طريقة معينة وهذا يعني أنها مسألة نظامية داخلية تتكيف مع كل بيئة بصرف النظر عـــن المكان والزمان ، وهي متروكة لحرية الجماعة في تعيينها وتطبيقها . ويقـــول محمد عبده في هذا الصدد : ومعلوم ان الشرع لم يجئ ببيان كيفية مخصوصـــة لمناصحة الحكام ولا طريقة معروضة للشورى عليهم، كما لم يمنع كيفية مـــن كيفياتها الموجبه لبلوغ المراد منها . فالشورى واجب شرعي وكيفية اجرائهـــا غير محصورة في طريق معين . فاختيار الطريق المعين باق على الأصل مـــن الاباحة والجواز كما هو القاعدة في كل ما لم يرد نص بنفيه أو اثباته (٢).

ويقول قطب : اما الشكل الذي تتم به الشورى فليس مصوبا في قالـــب حديدي ، فهو متروك للصورة الملائمة لكل زمان وزمان ، لتحقيق ذلك الطابـــع في حياة الجماعة الاسلامية . والنظم الاسلامية كلها ليست أشكالا جامدة وليســت نصوصا حرفية انما هي قبل كل شيء روح ينشأ عن استقرار حقيقة الايمان في القلـــب وتكييف الشعور والسلوك بهذه الحقيقة والبحث في أشكال الأنظمة الاسلامية دون الاهتمـام بحقيقة الايمان الكامنة وراءها لا يؤدي الى شيء (٣).

الشورى في اتخاذ القـــرار :

حرص الاسلام ومنذ البداية الى مشاركة المرؤوسين للرئيس في عملية اتخاذ القرار لأنها تبني جسور قوية من المحبة والتعاون بين أفراد المجتمع الاسلامـي وتنمي قدرات الافراد ، وترفع معنوياتهم وتزيد من رغبتهم في العمل وتحسيـــن نوعية القرارات قال تعالى : (قالت يا أيها الملأ افتوني في أمري ، مـــا كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون ، قالوا نحن أولو قوة وأولو بأس شديد والأمـــر فانظري ماذا تأمرين) (٤) . ويرى القرطبي أن القرار النهائي يعود لرئيـــس

---

(١) محمد عبدالقادر أبو فارس ، مرجع سابق ، ص ١٠٨ — ١٠٩ .

(٢) رشيد رضا : تاريخ الاستاذ محمد عبده ، ٢٠٧/٢ .

(٣) سيد قطب : في ظلال القرآن ، م٧ ، ج ٢٥ ، ص ٢٩٩ — ٣٠٠ .

(٤) سورة النمل ، آية ٣٢ — ٣٣ .

المؤسسة وهذا ما جاء في الآية السابقة ، وعلى المستشار أن يعطي رأيه بأمانة وصدق قال صلى الله عليه وسلم : (اذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه) [١] .

ويرى عبدالله العكايله أن عملية اتخاذ القرار في الاسلام مبنية على الشورى [٢] فالشورى قانون اداري هام وأصل من أصول التربية الحديثة .

أما الخالدي فيقول : تمثل الشورى ركنا من سلطان الأمة الاسلامية . ومجلس الشورى يمثل جهازا من أجهزة الحكم والدولة [٣] .

ويصفها أبو فارس بأنها خير وسيلة للكشف عن الكفايات والقدرات ، وبها يظهر الاكفياء وتستفيد الأمة من كفاءاتهم ، وهي تدريب للمستشار على المساهمة في الحكم والادارة وتثريه بالتجربة وجودة الرأي والتفكير من خلال ممارسته للشورى [٤] .

أما ابن تيمية فيرى أن لا غنى لولي الأمر عن المشاورة ولقد أمر الله سبحانه وتعالى بها بنيه لتأليف قلوب المسلمين حوله ويقتدى بها من بعده [٥] . ويتفق الماوردي مع ابن تيمية على أن من أهم واجبات ولي الأمر مشاورة المسلمين تأليفاوتطييبا لنفوسهم ،ولما في المشاورة من الفضل و النفع ، حتى يتخذ المسلمون من ذلك قدوة يتبعونها عند الحاجة [٦].

ويذكر لنا أمير المؤمنين علي بن أبي طالب فوائد الشورى وخصائلها فيقول : في المشورة عدة خصال : استنباط الصواب ، واكتساب الرأي ، والتحصن

---

(١) ابن ماجه ، سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، بيروت ، دار احياء التراث العربي ١٩٧٥ ، ص ١٢٣٣.

(2) Abdallah A.A. Public Administrative Theory In the Context of An Islamic Stats . University of Southern Clifornia Los Angeles. California. March 1982 , p 186.

(٣) محمود عبدالمجيد الخالدي ، قواعد نظام الحكم في الاسلام ، ١٩٨٠ ، ص ١٤٠.

(٤) محمد عبدالقادر أبو فارس ، مرجع سابق ، ص ٨٦ .

(٥) ابن تيمية : مرجع سابق ، ص ١٥٧ .

(٦) الماوردي ، الاحكام السلطانية والولايات الدينية ، ١٩٧٣ ، ص ٤٣.

من السقطة ، وحرز من الملامة، وألفة القلوب،واتباع الأثر [١].

نرى مما سبق أن مبدأ الشورى هو الأصل الجوهري من نظام الحكم الاسلامي وانه القاعدة الأولى والركن الاساسي لهذا النظام .

وسائل الشـــــورى :

يطرق الاداريون والسياسيون في الاسلام طرقا ووسائل مختلفة للحصول على قرار سليم مقبول لدى الجماعة ، فالرضى والتعاون والمحبة مبادىء أساسية في الادارة التربوية من أجل الوصول الى الهدف المنشود ومن هذه الوسائل :

أ. استشارة أصحاب العلاقـــة :

يدعو الاسلام الى استشارة أصحاب العلاقة مثل اتخاذ القرار وتنفيذه لأن ذلك يعنيهم ويخصهم مما يساهم مساهمة فعالة في الحصول على قرار سليم . قال تعالى : (فلما بلغ معه السعي قال يا بني اني أرى في المنام اني أذبحك فأنظر ماذا ترى ، قال يا أبت ، افعل ما تؤمر ستجدني ان شاء الله من الصابرين) [٢].

وقد أكدت السنة النبوية الشريفة ذلك فعن عائشة رضي الله عنها قالت : لما أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بتخيير أزواجه بدأ بي فقال - اني ذاكرا لك أمرا فلا عليك أن لا تعجلي حتى تستأمري أبويك - قالت : وقد علم أن أبوي لم يكونا يأمراني بفراقه ... فقلت ففي أي هذا استأمر أبوي . فانني أريد الله ورسوله والدار الآخرة قالت : ثم فعل أزواج النبي صلى الله عليه وسلم ما فعلت [٣].

أما البوطي فقد ذكر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم أصر على سماع رأي المسلمين في أمر الغنائم بعد غزوة حنين حين اقتسمها المسلمون بينهم ، بل أصر أن يعلم أمر هذا الرضى ويستوثق منه بواسطة السماع من

---

(١) محمد عبدالقادر أبو فارس ، مرجع سابق ، ص ٨٧ .

(٢) سورة الصافات ، آيه ١٠٢ .

(٣) محمد فؤاد عبدالباقي : اللؤلؤ والمرجان ، المطبعة العصرية ، الكويت ١٩٧٧ ، ص ٣٥٠ .

كل شخص على حدة أو السماع من وكلائهم وعرفائهم ...(١)

وعن الحسن قال : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يستشير حتى المرأة فتشير بالشيء فيأخذ به (٢) .

ب - اشراك الجنسين :

أكرم الاسلام المرأة ورفع قدرها ومكانتها وصان حقوقها ، وسمح لها بمشاركة الرجل في ميادين كثيرة منها عملية اتخاذ القرار قال تعالى: (فان ارضعن لكم فآتوهن أجورهم وائتمروا بينكم بمعروف)(٣)وقد أكدت السنة المحمدية مبدأ اشراك الجنسين ، فقد استشار النبي زوجته أم سلمة في صلح الحديبية .. فدخل على زوجته ، وذكر لها ما لقي من الناس فقالت له : يا رسول الله أتحب ذلك ؟ اخرج لا تكلم منهم أحدا حتى تنحر بدنك وتدعو حالقك فيحلقك (٤) .

ومن العبر التي استخلصها البوطي من فتح مكة .. اشراك المرأة مع الرجل على أساس من المساواة التامة في جميع المسؤوليات التي ينبغي أن ينهض بها المسلم ،ومن هنا كان على المرأة أن تتعلم أمور دينها كما يتعلم الرجل (٥) .

ويؤيد ذلك طبارة بقوله : كما ان الاسلام ساوى بين الرجل والمرأة في حق المبايعة ، فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يبايع الرجال على السمع والطاعة والقيام بحدود الشريعة ، وكذلك بايع النساء كما أمره الله ... والمرأة لها حق الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والقيام بالأعمال الصالحة (٦) .

---

(١) محمد سعيد البوطي : فقه السيرة ، ط ٨ ، بيروت ، دار الفكر ١٩٨٠ ، ص ٣٩٦.

(٢) ابن خلدون : تاريخ ابن خلدون ، ج ٢ ، ٧٨٦ . (٣) سورة الطلاق، آيه ٦.

(٤) محمد بن اسماعيل البخاري ، صحيح البخاري ، م ٢ ، ج ٣ ، ١٩٨١ ، ص ١٨٧.

(٥) محمد سعيد البوطي ، مرجع سابق ، ص ٣٩٦ .

(٦) عفيف عبد الفتاح طباره ، روح الدين الاسلامي ، ط ٢١ ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٨١ ، ص ٣٥٩ .

جـ . استشارة ذوي الرأي من أهل العلم والخبرة والاختصاص :

يشترط الاسلام لأهل الشورى شروطا منها الخبرة والاختصاص . قال تعالى : (فاسألوا أهل الذكر ان كنتم تعلمون)(١) . وقال أيضا :(هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون)(٢) . وقال صلى الله عليه وسلم :(لا حسد الا في اثنتين : رجل أتاه الله مالا فسلط على هلكته في الحق وأخر أتاه الله حكمة فهو يقتضي بها ويعلمها)(٣) .

وقد أكد بابللي ما جاء في القرآن والسنة النبوية حين اشترط لأهل الشورى والخبرة والاختصاص فيقول : (لا يتم ذلك ان لم يكن صاحب خبرة وتجارب سابقة ، تجعله أهلا لأن يكون في عداد أهل الشورى لأن الخبرة والاختصاص لها أثر كبير في كثير من القضايا الهامة (٤) .

ويتفق معه الدريني حيث يقول : غير جائز توسيد الأمر الى غير أهله ... ولا يمكن النهوض بها الا من قبل ذوي الكفاءة والمواهب والتخصصات على ارفع مستوى(٥) .

أما متولي فيشترط أن يكون ذوي الرأي من أهل الحل والعقد فيقول : أهل الشورى من الصحابة في عهد الرسول أو في عهد الخلفاء الراشدين (وهم أهل الحل والعقد) يضمون عناصر أو فئات مختلفة تكونت بطريقة طبيعية تدريجية وتولدت غالبيتها من بطون أحداث تاريخية مختلفة (٦) .

ويشترط أبو سن أن يكونوا من أهل الرأي والبصيرة ويقول : ما أنفك الرسول من استشارة أهل الرأي والبصيرة ممن شهد لهم بالعقل والفضل وقوة الايمان والتفاني في بث دعوة الاسلام (٧) .

---

(١) سورة النحل ، آيه ٤٣ .
(٢) سورة الزمر ، آيه ٩ .
(٣) صحيح البخاري / شرح النووي / م ٤ ، جـ ٨ ، ص ١٥٠ .
(٤) محمود بابللي : الشورى في الاسلام ، ط ١ ، بيروت ، دار الارشاد ، ١٩٦٨ ص ٧٣ — ٧٤ .
(٥) فتحي الدريني : خصائص التشريع الاسلامي في السياسة والحكم ، ط ١ بيروت ، مؤسسة الرسالة ، ١٩٨٢ ، ص ٤٣٨ .
(٦) عبدالحميد متولي : مبادىء نظام الحكم في الاسلام ، ١٩٧٨ ، ص ٢٥٧ .
(٧) احمد ابراهيم أبو سن : الادارة في الاسلام ، ط ٢ ، ١٩٨١ ، ص ٢٧ .

أما ابن خلدون فيطلب أخذ الرأي عن أهل التجارب وذوي العقل والـــرأي عن أهل التجارب وذوي العقل والرأي والحكمة ، ولا تدخلن في مشورتك أهـــل السرقة والبخل ولا تسمعن لهم قولا (١) .

العدالـــــة :

العدالة قوام النجاح وأساس التفاهم والمحبة بين العاملين ، لـــذا يشترط بأهل الشورى أن يكونوا بالعدالة الجامعة لشروطها والعلم في شـــؤون الحكم قال تعالى : ان الله يأمركم أن تؤدوا الامانات الى أهلها واذا حكمتـــم بين الناس أن تحكموا بالعدل ان الله نعما يعظكم به ، ان الله كان سميعـــا بصيرا (٢) .

ويؤيد الماوردي ما جاء في الآية الكريمة حيث اشترط بأهل الشورى مـــا يلـــي : -

١. العقل الكامل مع التجربـــة .
٢. الدين والتقوى .
٣. النصح والـــود .
٤. سلامة الفكر من الهموم والغموم .
٥. لا غرض له فيما استشير فيه (٣) .

أما ابن الازرق الاندلسي فيتفق مع الماوردي بشروط أهل الشورى الا أنـــه يزيدها بما يلـــي :

١. الجمع بين العلم بالمستشار فيه والعمل له .
٢. التساوي مع المستشير في الطبقة .
٣. كتمان السر الذي يطلع عليه عند استشارته .
٤. توسطه بين السعادة وسوء البحث .
٥. عدم اصابة المستشار أو أحد أعزائه بضرر من الاستشارة (٤) .

---

(١) ابن خلدون : مقدمة ابن خلدون ، ج ١ ، بيروت ، مؤسسة الاعلمـــي للمطبوعات ، دون تاريخ ، ص ٣٠٧ .
(٢) سورة النساء، آيه ٥٨ .
(٣) الماوردي : أدب الدنيا والدين ، ط ١٠ ، المطبعة الاميرية ، ١٩٨٠، ص ٢٧٢ .
(٤) محمد بن الازرق الاندلسي ، بدائع السلك في طبائع الملك ، ج ١، ليبيـــا ؛ تونس ، الشركة التونسية لفنون الرسم / تونس الدار العربية للكتـــاب ١٩٧٧ ، ص ٢٩٥ .

أما محمد عبدالقادر أبو فارس فيورد الشروط التالية :

١. التكليف : لا بد أن يكون المرشح لمجلس الشورى مسلما بالغا عاقلا .
٢. الحرية : فلا يجوز ان يكون العبد والمكاتب والمدبر (لأن العبد مشغول بحقوق غيره ، أما المكاتب فمشغول بحقوق سيده ، واذا عجز عن الاداء عاد الى الرق والمدبر هو الذي يتوقف عتقه على موت سيده فيعامل معاملة الرقيق في حياة سيده) .
٣. العلم والالمام بالشريعة .
٤. العدالة الجامعة لشروطها أي أن يكون قائما بالفرائض والاركان مجتنبا الكبائر مترفعا عن الصغائر .
٥. المواطنة : أن يكون مسلما مواطنا يعيش في ديار الاسلام [١] .

خلاصـــه :

يستخلص مما سبق ما يلي : -

- القرار الصائب في الاسلام هو القرار المستمد من كتاب الله وسنة نبيه .
- لم يلتزم الفكر الاداري الحديث أسلوبا ثابتا لجميع الأوقات وجميع الحالات لاتخاذ القرار نظرا للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية . لذا على كل اداري ان يفهم الحالة التي سيتخذ القرار بشأنها ثم يختار الأسلوب المناسب ويعد لها الخطوات الملائمة .
- الشورى أمر الهي ودعامة أساسية في صنع القرار في الاسلام ، وهي أيضا مدرسة تربوية للأمة تطور من خلالها ذاتها ، قد تلتزم في الأمور التي لم ينزل فيها وحي من الله سبحانه وتعالى كأمور السياسة والادارة ومصالح الخلق وأمور الدنيا، وقد يستخدم الاداريون في تطبيقها وسائل مختلفة كاستشارة أصحاب العلاقة ، أو استشارة الجنسين، أو استشارة أهل العلم والخبرة والاختصاص .

---

(١) محمد عبدالقادر أبو فارس ، مرجع سابق ، ص ١١٧ - ١٢٠ .

الفصـــل الخامــــــــــس

النتائـــج والتوصيــــــــــات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة والتوصيات التي ترتبت عليها .

لقد هدفت هذه الدراسة الى مقارنة عملية اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي مع الفكر الاداري الحديث ولتحقيق ذلك ، حاولت هذه الدراســة الاجابة عن الاسئلة التالية :

١. ما معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامي ؟
٢. ما معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الحديث ؟
٣. ما أوجه التشابه والاختلاف بين الفكر الاسلامي والفكر الاداري الحديث حــول اتخاذ القرار الاداري التربوي ؟

معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامــي :

بعد اطلاع الباحثة على الفكر الاسلامي والآيات القرآنية والاحاديـــث النبوية الشريفة المتعلقة باتخاذ القرار الاداري التربوي ، استخلصت الباحثـة ثلاثين معيارا اسلاميا مدعمة بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفـة المتعلقة بمجال الدراسة ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبـرة والاختصاص لابداء الرأي فيها من حيث مدى علاقتها بالموضوع ، ومدى علاقـة الأدلة القرآنية والأحاديث النبوية بها ، وبعد عملية التعديل والحذف والاضافـة التي قامت بها اللجنة ، أجرت الباحثة التعديلات اللازمة وأصبحت قائمـة المعايير تشتمل على ست وعشرين معيارا اداريا فقط .

تم ترتيب قائمة المعايير مدعمة بالآيات القرآنية والأحاديث الشريفـة ترتيبا منطقيا وعرضها على اللجنة المحكمة نفسها لابداء الرأي والمشورة حيـث طلب منهم دراسة تلك المعايير واجراء التعديل من حيث الترتيب المنطقـي لها وذلك عن طريق التعديل في الصياغة أو الحذف والاضافة حيثما لـزم الأمـر . وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم كتابة المعايير للمرة الثانية مدونة تحـت كل معيار شواهده من الآيات القرآنية المتعلقة والسنة النبوية الشريفة ، بادئة بالآيات القرآنية ومنتهية بالأحاديث .

معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الحديث :

بعد اطلاع الباحثة على الأدب العربي والدراسات السابقة والرسائل والأبحاث ذات العلاقة باتخاذ القرار الاداري التربوي استخلصت الباحثة ثلاثا وخمسين معيارا اداريا حديثا ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من جامعة اليرموك لأبداء الرأي والمشورة حول علاقة هذه المعايير بمجال البحث ، وبعد سلسلة من اجراءات التعديل والحذف والاضافة أصبحت هذه القائمة تشتمل على سبع وأربعين معيارا اداريا فقط ثم قامت الباحثة بترتيب قائمة المعايير ترتيبا منطقيا وعرضها على نفس اللجنة المحكمة لابداء الرأي والمشورة حول ترتيبها ، وبعد الأخذ بآراء لجنة المحكمين تم ترتيب هذه القائمة ترتيبا منطقيا أصبحت هذه القائمة في صورتها النهائية .

عملية المقارنة :

تعقد الباحثة مقارنة بين معايير الفكر الاداري التربوي الاسلامي مع معايير الفكر الاداري التربوي الحديث بادئة بالمعيار الاسلامي .

ومن معايير اتخاذ القرار في الفكر الاداري الاسلامي :

١. ضرورة وجود مشكلة محددة تستوجب اتخاذ القرار .

قال تعالى : (وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه الى الله)[(١)]. وقال صلى الله عليه وسلم : أتستحقون قتيلكم أو قال صاحبكم بايمان خمسين منكم؟ قالوا يا رسول الله أمر لم نره . قال فتبرئكم يهود في ايمان خمسين منهم قالوا يا رسول الله : قوم كفار)[(٢)]. تقرر الآية الكريمة والحديث النبوي الشريف أن اتخاذ القرار الاداري في الاسلام مرهون بوجود مشكلة تستوجب الحل فاذا ما وضع الاداري أصابعه على خيوط المشكلة وجب عليه البحث عن اسبابها وتحليلها على أسس اسلامية قويمة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ،ثم يعزم ويتوكل على الله .

---

(١) سورة الشورى ، آيه ١٠

(٢) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٤١٤ .

وقد اعتمد رواد الفكر الاسلامي هذا المبدأ منهج عمل يرى تقي الدين بن تيمية أن المشاورة تكون في الأمور التي لم ينزل فيها وحي كالحروب واذا اختلف المسلمون في رأي فانهم يأخذون بالرأي الذي كان أشبه بكتاب الله وسنة رسوله (١) .

ويرى شلبي طريقة الاستشارة في أمر معين عند المسلمين فيقول : فاذا أشار عليهم بشيء لا يرضونه أو لا يرضى به أحد منه سألوه : هل هذا وحي من الله ، أو اجتهاد من عندك ، فاذا أجابهم بأنه وحي خضعوا له واذا أجاب بأنه اجتهاد أشاروا بما يرون (٢) .

٢. توافر النية لاتخاذ القرار

قال تعالى : (فاذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين) (٣).
وعن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : انما الاعمال بالنيات ، وانما لكل امرىء ما نوى ، فمن كانت هجرته الى الله ورسوله فهجرته الى الله ورسوله ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته لما هاجر اليه متفق عليه (٤)

ان اصل العمل الصالح هو اخلاص العبد لله في نيته ، لذا على المستشار أن يخلص النية لمتخذ القرار للوصول الى قرار سليم صائب والتقرب الى الله يكون بالاخلاص في الدين ، فالله سبحانه وتعالى رب قلوب ونوايا يحاسب الانسان على نيته ان خيرا فخير ، وان شرا فشر ، فاذا أخلص المستشار النية لمتخذ القرار فاز بثواب الله ورضاه ، وان لم يخلص النية كان من المنافقين المعذبين في الدنيا والآخرة فاخلاص النية أساس التقوى وأساس العمل الصالح وهما سمتان من سمات المؤمنين في الاسلام .

---

(١) تقي الدين بن تيمية ، مرجع سابق ، ص ١٥٧ .

(٢) أحمد شلبي : السياسة والاقتصاد في التفكير الاسلامي، ط ٤ ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٩ ، ص ٦٢.

(٣) سورة آل عمران ، آية ١٥٩ .

(٤) صبحي الصالح : منهل الواردين ، ج ٢ ، دار العلم للملايين ، بيروت لبنان ، ١٩٨١ ، ص ٣٩ .

يتفق المعياران السابقان مع تحديد الهدف من اتخاذ القرار منذ البداية (معيار اداري حديث رقم ١) .

يعد الفكر الاداري الحديث تحديد وتشخيص المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرارات ، وان عدم تحديد المشكلة تحديدا دقيقا قد يبعد الادارة عن الطريق الصحيح في اتخاذ قرار بشأنها (١).

ولكي يتمكن المسؤول من تحديد المشكلة لا بد أن تتوافر الشروط التالية :

- أن يشعر المحلل أن هناك مشكلة .
- أن هناك بدائل مختلفة لحلها .
- وأن لكل بديل مزايا ونتائج متوقعة ، ولكن لا تتوافر فرصة كاملة في أي بديل من هذه البدائل (٢).

يرى سالم وآخرون أن تحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية . لأننا نسير بدونها دون هدف واضح وربما اكتشفنا في أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل آخذها بعين الاعتبار في أثناء عملية اتخاذ القرار (٣) .

يلتقي الفكر الاداري الحديث مع الفكر الاسلامي في ضرورة وجود مشكلة تستوجب اتخاذ القرار الاداري بالرغم من هذا التطابق أو الالتقاء ، الا أن الهدف من تحديد المشكلة في الفكر الاسلامي يختلف عنه في الفكر الحديث ، فهو مرتبط بتحقيق هدف دنيوي وأخروي فيه خير الدنيا والآخرة أما في الفكر الاداري الحديث فانه مرتبط بتحقيق هدف مادي سريع الزوال قد لا يتفق مع شرائع الله سبحانه وتعالى .

٣. وجود اطار فكري اسلامي يتخذ القرار في ضوئه .

قال تعالى : انا أنزلنا اليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله (٤). وقال أيضا : واحكم بينهم بما أنزل الله (٥).

---

(١) مهدي حسن زويلف ومحمد قاسم قريوتي : مبادىء الادارة العامه :نظريات ووظائف ، ط ١ ، ١٩٨٤ ، ١٧٦.

(٢) سعيد السيد شلبي : مقدمة في بحوث العمليات والتحليل الكمي ، القاهرة مركز التنمية الصناعية للدول العربية ، ١٩٧١ ، ص ٦٠ .

(٣) فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، مرجع سابق ،ص ٧٦ .

(٤) سورة النساء ، آيه ١٠٥ .

(٥) سورة المائده ، آيه ٤٩.

يدعو الفكر الاسلامي الاداريين في الآيتين السابقتين الى اتخاذ قراراتهم في ضوء اطار فكري محدد لا يمكن تجاوزه وهو القرآن الكريم فان لم يجد مبتغاه فعليه اللجوء الى السنة النبوية الشريفة لأنها بحق المصدر الثاني بعد القرآن الكريم ، وهذه الدعوة الالهية واضحة وصريحة ، صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان لذا يجب على المسؤولين في جميع المؤسسات الاسلامية الالتزام بحكم القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة واعتبار مادتها أساسا لاتخاذ قرارت سليمة تخدم هذه المؤسسات التي تعد جزءا من المجتمع الاسلامي . والواقع أن هذه المؤسسات ليست سوى افراز طبيعي للجماعة وخصائصها الذاتية ، هدفها تحقيق المنهج الاسلامي وهيمنته على الحياة الفردية والجماعية .

وقد يتطابق المعيار السابق مع المعايير الادارية التالية :

- اتخاذ القرار في ضوء فلسفة المؤسسة وسياستها وفلسفة المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة (معيار رقم ٣٢) .
- اتخاذ القرار في ضوء المستقبل والتنبؤ به قدر الامكان (معيار رقم ٣٥) .
- مراعاة النظام القيمي الذي تؤمن به جماعة العمل(معيار رقم ٨) .
- مراعاة القرار الاداري التربوي للعوامل الحضارية والثقافية (معيار رقم ٣٤) .
- التوفيق بين درجة نظر المدير ووجهة نظر الرؤوساء (معيار رقم ٢١).
- التوفيق بين وجهة نظر المدير ووجهة نظر الزملاء معيار رقم ٢٢) .

تحديد الوسائل والأساليب والاجراءات المناسبة اللازمة للعمل حتى يحقق أهدافه معيار رقم ٤) .

يدعو الفكر الاداري الحديث متخذ القرارات أن يتخذ قراره في ضوء اطار فكري مستمد من فلسفة المجتمع واستقراء المستقبل والنظام القيمي الذي تؤمن به جماعة العمل ، والعوامل الحضارية والثقافية، كما يجب عليه التوفيق بين وجهة نظر المدير ووجهة نظر الرؤوساء والزملاء والمرؤوسين وتحديد الوسائل والأساليب والاجراءات في ضوء المدخلات السابقة ،ثم توجيه العمل توجيها علميا مخططا .

لذا يجب على الاداري أن يكون ملما الماما تاما بكل ما تضمنته المشكلة من حقائق ، وهذا ما يؤكده زويلف حيث يقول ... يدعو الفكر الاداري الحديث المسؤولين الى اتخاذ قراراتهم في ضوء الحقائق الخاصة بالمشكلة والوسائل والاساليب والاجراءات المناسبة اللازمة للعمل حتى يحقق أهدافه ، لذا عليهم الاحاطة بكل ما تتضمنه المشكلة من حقائق ، فان لم

يتعرف المسؤول على الحقائق والعلاقات سيفقد مفتاح حلها [(١)] .

هناك اتفاق بين الفكرين الاسلامي والاداري الحديث على ضرورة وجود اطار فكري يتخذ القرار في ضوئه، وقد يتم اتخاذ القرار في المؤسسات الاسلامية في ضوء كتاب الله وسنة نبيه بينما يتم القرار في الفكر الاداري الحديث في ضوء فلسفة المجتمع واستقراء المستقبل والنظام القيمي الذي تؤمن به الجماعة والعوامل الحضارية والثقافية .

٤. ضرورة المشاركة في اتخاذ القرار

قال تعالى : (وشاورهم في الأمر) [(٢)] وعن أبي هريرة أنه قال: (ما رأيت أحدا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم[(٣)]. يدعو الفكر الاسلامي الى الشورى في اتخاذ القرار لأنها تعد بحق أهم مراحل اتخاذ القرار في الاسلام وهي الأساس الذي بني عليه نظام الحكم. ويعتبر قوله تعالى : (وشاورهم في الأمر)[(٤)] . أحد الدعائم الهامة الذي يقوم عليها المجتمع الاسلامي ، فهم يتشاورون في الأمور والمهمات ولا يعجلون ولا يبرمون أمرا من مهمات الدنيا والدين الا بعد مشورة.

لم يكن خطاب الرسول بالأمر الالهي من قبل حاجة الرسول الى المشورة فهو غني عنها بما رزق ، ومن اختياره للرسالة وانما كان من قبيل تعليم الناس وارشادهم الى أمثل الطرق التي يجب اتباعها في شؤون الدنيا وليكون الرسول اسوة حسنة لهم في كل ما يأتون وما يدعون .

ويؤيد ذلك قطب حيث يقول : لو كان وجود القيادة الراشدة يمنع الشورى ويحل للقيادة ان تستقل بالأمر لكان وجود محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم ومعه الأمر الالهي ...... لم يبلغ هذا الحق لأن الله سبحانه وتعالى يعلم أن لا بد من مزاولة مبدأ الشورى في أخطر الشؤون ، ومهما

(١) مهدي حسن زويلف ومحمد قاسم قريوتي ، مرجع سابق ، ص ١٧٦.

(٢) سورة آل عمران ، آيه ١٥٩.

(٣) سنن الترمذي ، ج ٢ ، ص ٢١٣ .

(٤) سورة آل عمران ، آيه ١٥٩ .

(٥) محمد الصادق الصابوني ، صفوة التفاسير ، ج ٣ ، ط ٤ ، بيروت ، دار القرآن الكريم ، ١٤٠٢هـ .

تكن النتائج . ومن هنا جاء هذا الأمر الالهي .. في هذا الوقت يوم أحـــد ليقرر المبدأ وليثبت هذا القرار في حياة الأمة المسلمة (١).

من هنا جاءت ضرورة المشاركة في اتخاذ القرار لأن الفكر البشـــري كما يقول أبو سن : مهما سما وارتقى ، فهو في واقع أمره فكر قاصر غيـــر صالح لادراك حقائق الخير دفعة واحدة ، ولو كان الفكر البشري صالحـــا لادراك الكمال دفعة واحدة لما استدرك فكر على فكر ، ولما جاء فكر ينســـخ فكرا آخر أو نظرية سادت فترة من الزمان (٢) .

والشورى كالصلاة بالنسبة للمسلم المؤمن ، فاذا كان لا يسمح للمسلـــم أن يترك الصلاة فكذلك لا يمكن أن يترك العمل بالشورى وبخاصة في الأمـــور المتعلقة بمصالح الأمة .

تنطبق مع هذا المعيار الاسلامي المعايير الادارية الحديثة التالية : -

- تفويض السلطة (معيار رقم ١١) .
- مشاركة الآخرين والاستفادة من خبراتهم (معيار رقم ١٧) .

ان تفويض السلطة ومشاركة الآخرين أمر ضروري للوصول الى قرارات سليمة حيث يعد الفكر الاداري الحديث ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسات التي يعملون فيها يؤدي الى تعريف العمال بظروف عملهم ويثيـــر فيهم الحماس لابداء آرائهم واقتراحاتهم وبناء العمل الجماعي ، وهذا يؤكـــد ما يراه كيت ديفيز حيث يقول : المشاركة تحفز الاشخاص الى المساهمـــة في الموقف وتتيح لهم الفرصة لاطلاق طاقاتهم في المبادأة والمبادرة والابتكـــار في تحقيق أهداف المنظمة (٣) .

أما سلتونستال فيؤكد على أهمية مشاركة العمال في عملية اتخـــاذ القرارات .. والمرؤوسون يستجيبون عندما يعرفون أن قائدهم الديمقراطي ســـوف

---

(١) سيد قطب ، في ظلال القرآن ، م٢ ، ج ٤ ، ص ١١٩.
(٢) أحمد ابراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ١٥٣ .
(٣) كيث ديفنز ، مرجع سابق ، ص ١٨٦ .

يستشيرهم عندما تجد المشكلات التي تحتاج الى توجيه جهودهم ، فأعضاء الفريق يدركون أنه التمس منهم أفكارهم التماسا أصيلا [١].

هناك اتفاق تام بين الفكرين الاداري الحديث والاسلامي حول ضرورة المشاركة في اتخاذ القرار لأن المشاركة تساعد العمال في التعرف على ظروف عملهم وتثير فيهم الحماس لابداء آرائهم ومقترحاتهم،وتسهم في تحفيز الاشخاص للمساهمة في الموقف واطلاق طاقاتهم في المبادأة والمبادرة والابتكار مما يتعكس ايجابيا على العمل والانتاج .

٥. مشاركة الجنسين عند اتخاذ القرار

قال تعالى :(قالت يا أيها الملأ افتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون) [٢] . وعن عائشة رضي الله عنهاقالت : (لما ذكر من شأني الذي ذكر ، وما علمت به قام رسول الله صلى الله عليه وسلم فيّ خطيبا..... أشيروا علي في أناس ابنوا أهلي) [٣].

يحترم الاسلام المرأة ويقدرها ويفسح لها المجال لتولي القيادة في ميادين مختلفة مثل التمريض والعناية بالأطفال والتعليم ، كما سمح لها بالمشاركة في كثير من شؤون الحياة المختلفة سياسية واجتماعية وحربية ، فهي نصف المجتمع وأساس بنائه وتطوره ، وقد ضربت النساء العربيات المسلمات أمثال خولة بنت الأزور ونسيبة المازنية وأم عمارة وغيرهن أروع الأمثلة في المشاركة والتضحية ، ووقفت المرأة المسلمة جنبا الى جنب مع الرجل في الحرب والسلم ، وشاركت في اتخاذ الكثير من القرارات الحاسمة .

ويؤيد ذلك طباره حيث يقول : ان الاسلام ساوى بين الرجل والمرأة على السمع والطاعة والقيام بحدود الشريعة،وكذلك بايع الناس كما أمره الله [٣].

ينطبق مع هذا المصار الاسلامي المعايير الادارية التالية المنبثقة من الفكر الاداري التربوي الحديث :

---

(١) روبرت سلتونستال ، ترجمة أحمد سعيد دويدار وآخرون ، العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٦، ص ٥٦٦.

(٢) سورة النمل ، آية ٣٢.

(٣) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٧٧٦.

(٤) عفيف عبدالفتاح طباره ، مرجع سابق ، ص ٣٥٩ .

- تفويض السلطة (معيار رقم ١١) :
- تدريب المشاركين في عملية اتخاذ القرار تدريبا يساعدهم في تحمل المسؤولية (معيار رقم ١٦) .
- مشاركة الآخرين والاستفادة من خبراتهم (معيار رقم ١٧).

يدعو الفكر الاداري الحديث الى مشاركة المرأة في اتخاذ القرار وذلك بتفويض السلطة وتدريبها على عملية المشاركة، وقد يختلف حجم مشاركة المرأة من بلد الى آخر وفقا لاختلاف الظروف البيئية والاجتماعية التي تتعرض لها هذه العملية ، كما أنها تسهم في عملية اتخاذ القرار .

يتفق الفكران الاسلامي والاداري الحديث على ضرورة مشاركة الجنسين في اتخاذ القرارات الخاصة بهما لأن ذلك يسهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء والوصول الى قرارات مقبولة نافعة .

٦. اختيار بطانة صالحة لاتخاذ القرار :

قال تعالى : (واجعل لي وزيرا من أهلي هارون أخي أشدد به أزري واشركه في أمري) [١] ، وقال صلى الله عليه وسلم : (ما استخلف خليفة الا له بطانتان بطانة تأمره بالخير وتحضه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه والمعصوم من عصم الله) [٢].

٧. تجنب البطانة السيئة عند اتخاذ القرار :

قال تعالى :(يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا بطانة من دونكم لا يألونكم خبالا ودوا ما عنتم قد بدت البغضاء من أفواههم وما تخفي صدورهم أكبر) [٣].
وقال أيضا : (والذين كفروا بعضهم أولياء بعض الا تفعلوا تكن فتنة في الارض وفساد كبير [٤] .

---

(١) سورة طه ، آيه ٢٩ - ٣٢ .
(٢) صحيح البخاري/شرح النووي/ ،م ٤ ،ج ٧، ص ٢١٣ .
(٣) سورة آل عمران آيه ١١٨.
(٤) سورة التوبه ، آيه ٦٧ .

يرى الاسلام أن من أهم واجبات الرئيس حسن اختيار مستشاريه ، فعليه ان يختارهم ممن يتوفر فيهم سمات التقوى والصلاح والتعاون والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر . وقد اختار الرسول صلى الله عليه وسلم بطانته من كبار الصحابة من المهاجرين والأنصار ، وقد عرفوا بالاسلام بمجلس الشورى وهم أصحاب الرأي والخبرة والعقل والفضل الذين يشاركون القائد في عملية اتخاذ القرار ، وينطلقون من مبدأ الدين النصيحة ، وان كل انسان مسؤول عن عمله لقوله تعالى :(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)(١) .

ويشترط أسد الثقافة ورجاحة العقل لمن يستشار حيث يقول ... فان الثقافة ورجاحة العقل شرطان أساسيان ينبغي توافرهما فيمن يرشحه المجتمع لعضوية مجلس الشورى (٢) .

أما الموردي فيشترط بأهل الشورى :

- العقل الكامل مع التجربة ، الدين ، التقوى ، النصح والود ، وأن يكون سليم الفكر من الهموم والغموم ، لا غرض له فيما استشير فيه (٣) .

ويرى ابن خلدون : ان من الضروري أخذ الرأي عن أهل التجارب وذوي العقل والرأي والحكمة .

ويتفق مع هذان المعياران الاسلاميان المعيارين الاداريين التاليين : -

- تدريب المشاركين في عملية اتخاذ القرار تدريبا يساعدهم على تحمل المسؤولية (معيار رقم ١٦) .
- مشاركة الآخرين والاستفادة من خبراتهم (معيار رقم ١٧) .

يدعو الفكر الحديث المؤسسات الى تشكيل لجان استشارية تقوم بابداء المشورة في عملية اتخاذ القرارات ، ومن أهم الشروط التي يجب توفرها في المشارك المعرفة والذكاء والعلم .

---

(١) سورة النساء، آيه ٨٣ .
(٢) محمد أسد ترجمة منصور محمد ماضي ، منهاج الاسلام في الحكم ، ط ٥ بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٨.
(٣) الماوردي ، أدب الدنيا والدين ، ص ٢٧٢.

يعرف ديفير اللجنة فيقول : انها نوع معين من الاجتماعات حيث يفوض الاعضاء من جماعاتهم بسلطات معينة عند مناقشة المشكلة القائمة ... ويعطي الناس في اللجان وزنا معينا لدرجتهم الرسمية خارج اللجنة أي لمراكزهم الوظيفية وهذا يعني أن اللجان قد لا تؤدي وظيفتها بكفاية في اتخاذ القرار(1) .

ويحدد سلتو نستال عمل اللجنة الاستشارية فيقول : المسؤولية المشتركة بين الادارة والعمال عن التوجيه بواسطة اللجنة التي يكون للعمال فيها حق التصويت شرعا حيث تم عرض وجهات نظر العمال مزودة بالسلطة في تخطيط الادارة والمناقشة قبل اتخاذ القرار (٢).

أما حسن فيقول : ان من الأفضل استخدام اللجان اذا كان الغرض عمل دراسات ، جمع معلومات، تحليل بيانات، تقديم توصيات، وهي لا تتخذ القرار بالمعنى المفهوم ولكنها تساعد المدير على اتخاذ القرار .

وهناك اختلاف بين الفكرين الاسلامي والاداري الحديث حول اختيار البطانة الصالحة وتجنب البطانة السيئة في اتخاذ القرار من حيث المفهوم والهدف . ففي حين يشترط الفكر الاسلامي الصلاح والقدوة لكل فرد من أفراد البطانة ، يشترط الفكر الحديث الكفاية والقدرة فقط للفرد أو للجماعة المسماة باللجنة .

٨. استشارة ذوي الرأي من أهل العلم والحكمة :

قال تعالى :(بل اتبع الذين ظلموا أهواءهم بغير علم)(٣) وقال صلى الله عليه وسلم . ان الله لا يقبض العلم انتزاعا ينتزعه من العباد . ولكن يقبض العلم بقبض العلماء حتى اذا لم يبق عالما ، اتخذ الناس رؤساء جهالا فسئلوا فأفتوا بغير علم ، فضلوا وأضلوا(٣) .

يدعو الفكر الاسلامي المتمثل بمصدريه القرآن والسنة النبوية الشريفة الى استشارة أهل العلم والحكمة لأن استشارة أهل العلم عند اتخاذ القرار تقودنا الى تحقيق الأهداف والوصول الى قرار سليم فيه الخير للفرد والجماعة

---

(١) كيث ديفيز ، مرجع سابق ، ص ٥٩٤ - ٥٩٥ .

(٢) روبرت سلتو نستال ، مرجع سابق ، ص ٥٥٩.

(٣) سورة الروم ، آية ٢٩.

(٤) محمد فؤاد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ٧٢٦ .

فهؤلاء يصدرون أحكامهم وقراراتهم عن علم تابع لكتاب الله وسنة نبيه فتأتي قراراتهم مطابقة لاحكام الشرع،محاطة بتأييد الله ورضاه وقد فضل الله العلماء على غيرهم بما أوتوا من الفضل والحكمة قال تعالى : هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون)[١] .

ويرى منداد : واجب على الولاة مشاورة العلماء فيما لا يعلمون وفيما أشكل عليهم من أمور الدين والحرب [٢]. ويشترط الدريني لأهل الشورى شروطا حيث يقول : انه غير جائز توسيد الأمر الى غير أهله ولا يمكن النهوض بها الا من قبل ذوي الكفاءة والواجب والتخصصات على أرفع مستوى [٣].

أما الاندلسي فيطالب أن يجمع المستشارين بين العلم بالمستشار والعمل فيه [٤] . ويرى متولي أن أهل الشورى هم الذين يدركون الأمور ويسبرون غورها ويحيطون بدقائقها وان أكثر الناس قدرة على ذلك هم العلماء في كل مجال. ووجهاء الناس ورؤساؤهم الذين يقفون على أسرار الحياة ، والناس تبع لهم في الرأي لأن الآئمة بعد وفاة الرسول كانوا يستشيرون الأمناء من أهل العلم[٥] . ففي ذلك تحقيق للقصد من التشاور اذ أن رأي الجهال والحمقى لا فائدة فيه [٦] .

وينطبق ذلك مع المعيار الاداري الحديث التالي :

مساندة العاملين في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال ادراكهم لأهدافها والمشاركة فيها (معيار رقم ٣٠) .

---

(١) سورة الزمر ، آيه ٩ .
(٢) القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن ، ج ٣ ، ط ٣ ، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر ، ١٩٦٧ ، ص ٢٥٠ .
(٣) فتحي الدريني ، خصائص التشريع الاسلامي في السياسة والحكم ، ط ١ ، بيروت مؤسسة الرسالة ، ١٩٨٢ ، ص ٤٣٨ .
(٤) محمد بن الازرق الاندلسي ، مرجع سابق ، ص ٢٩٥ .
(٥) القرطبي ،مرجع سابق ،ج ٤ ، ص ٤٩ .
(٦) عبدالحميد الخالدي ، قواعد نظام الحكم في الاسلام، دارالبحوث العلمية ١٩٨٠ ، ص ١٧٨ .

يرى الفكر الاداري الحديث ان المشاورة أمر مرغوب فيه ، لذا يجب على الاداري أن يختار مستشاريه من ذوي الرأي والعلم بمجال المشورة يقول مرسي : الأمور المهنية أو الفنية مثلا ينبغي أن يعول فيها على الفنيين والأمور التي تتعلق بالشؤون الادارية والمالية ينبغي أن يعول فيها على رأي أصحابها (١) .

ويرى كنعان أن التعرف الى كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناصحة يمكن المسؤول من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم المحقق للهدف مما يساعد في ولائهم للقرار ، ويخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه .

٩. استشارة ذوي الرأي من أهل الخبرة والاختصاص :

قال تعالى : (ولا ينبئك مثل خبير) (٢) وعن أبي هريرة وزيد بن خالد الجهني رضي الله عنهما قالا : جاء رجل الى النبي صلى الله عليه وسلم فقال : انشدك الله الا قضيت بيننا بكتاب الله فقام خصمه ، وكان أفقه منه فقال : صدق اقض بيننا بكتاب الله ، واذن لي يا رسول الله فقال النبي صلى الله عليه وسلم : قل فقال : انّ ابني كان عسيفا في أهل هذا ، فزنى بامراته ، افتديته منه بمائة شاة وخادم وانني سألت رجالا من أهل العلم فأخبروني أن على ابني جلد مائة وتغريب عام ، وان على امرأة هذا الرجم فقال : والذي نفسي بيده لأقضين بينكما بكتاب الله . المائة والخادم يرد عليك وعلى ابنه جلد مائة وتغريب عام . ويا أنيس اعدو على امرأة هذا فسلها فان اعترفت فارجمها فاعترفت فرجمها (٣).

يشترط الاسلام لأهل الشورى شروطا مختلفة منها الخبرة والاختصاص وهذا ما دعت اليه الآية القرآنية السابقة والحديث النبوي الشريف،ويؤكد باملي ذلك حين يشترط بأهل الشورى الخبرة والاختصاص ولا يتم له ذلك ان لم يكن صاحب خبرة واختصاص وتجارب سابقة تجعله أهلا لأن يكون في

---

(١) محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، ط٢، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٥ ، ص ٦٢ .

(٢) سورة فاطر ، آيه ١٤ .

(٣) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٤٢٣ .

عداد أهل الشورى ، لأن الخبرة والاختصاص لهما أثر كبير في كثير من القضايا الهامة [(١)].

وينطبق مع المعيار السابق المعايير الادارية الحديثة التالية :

- مشاركة الآخرين والاستفادة من خبراتهم (معيار رقم ١٧) .
- مساندة العاملين عملية اتخاذ القرار من خلال ادراكهم لأهدافها والمشاركة فيها (معيار رقم ٣٠) .

اهتم الفكر الاداري الحديث بمشاركة اهل الخبرة والاختصاص من أجل الوصول الى قرار سليم صائب يسهم في تحسين الأداء والانتاج . ويصف كاتب المهارات الفنية بأنها الادراك والكفاية في نوع معين من النشاط وبخاصة في نشاط يتضمن طرقا وعمليات واجراءات وأساليب فنية .. والمهارة الفنية تستلزم المعرفة المتخصصة والقدرة على التحليل في نطاق التخصص واليسر في استعمال الأدوات والأساليب الفنية الخاصة بهذا الفرع من المعرفة [(٢)].

أما مرسي فيقول ان الأمور المهنية أو الفنية مثلا ينبغي أن يعول عليها على رأي الفنيين،والأمور التي تتعلق بالشؤون الادارية والمالية ينبغي أن يعول فيها على رأي أصحابها [(٣)] .

هذا ويمكن القول أن الفكر الاسلامي والفكر الاداري الحديث يلتقيان في أهمية مشاركة أهل الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرار .

١٠. استشارة أصحاب العلاقة عند اتخاذ القرار

قال تعالى : فلما بلغ معه السعي قال : يا بني اني أرى في المنام أني أذبحك فانظر ماذا ترى قال يا أبت افعل ما تؤمر ، ستجدني ان شاء الله من الصابرين) [(٤)] . وعن عائشة رضي الله عنها قالت : لما أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بتخيير أزواجه بدأ بي فقال : اني ذاكر لك أمرا فلا عليك ان لا تعجلي حتى تستأمري أبويك قالت : وقد

---

(١) محمود بابللي ، مرجع سابق ، ص ٧٣ - ٧٤ .

(٢) كيث ديفنز ، مرجع سابق ، ص ٥٣٠ .

(٣) محمد منير مرسي ، مرجع سابق ، ص ٦٢ .

(٤) سورة الصافات ، آية ١٠٢ .

علم أن أبوي لم يكونا يأمراني بفراقه .... فقلت ففي أي هذا أستأمر أبوي فاني اريد الله ورسوله والدار الآخرة ، قالت ثم فعل أزواج النبي صلى الله عليه وسلم ما فعلت [١] .

يدعو الفكر الاسلامي الى استشارة أصحاب العلاقة عند اتخاذ القرار ففي الأمور الدينية والفقهية يجب الرجوع الى رجال الدين ، أما في الأمور الفنية يجب مشاورة الفنيين والمختصين،وقد مارس الرسول صلى الله عليه وسلم ممارسة فعلية.ويظهر ذلك من خلال استشارته لعائشة عندما أمره الله بتخيير أزواجه ومن استشارته لسعد بن معاذ بشأن أسرى أوس ، ان هذه الاستشارة تقودنا الى الوصول الى قرارات سليمة صائبة .

ويتفق المعيار الاداري السابق مع المعيار الاداري التربوي الحديث الحديث التالي :

- اتخاذ القرار بطريقة المشاركة من قبل من سيتأثر به (معيار اداري رقم ٢٩). حيث يرى الفكر الاداري الحديث أن اتخاذ القرار عن طريق أصحاب العلاقة يسهم مساهمة فعالة في تفهم هؤلاء للمشكلة ويزيد من رغبتهم في تنفيذ القرار وهذا ما يؤكده محمد منير مرسي حيث يقول : ان كل من يتأثر بالقرار يشترك في عملية اعداده واتخاذه .. كلما كان القرار أقرب الى الصواب .. كلما كانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه [٢] .

ويرى مطاوع حسن أن هناك اتفاق تام بين رجال الفكر الاداري الحديث على ضرورة اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم ، وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل اتخاذ القرار [٣].

لقد وضع ارجرس افتراضين لمعالجة التسرب من المؤسسة كان أحدهما مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمورهم [٤] .

---

(١) محمد فؤاد عبدالباقي ،ص ٣٥٠ .

(٢) محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ،ط ٢ ، القاهرة ١٩٧٥م ، ٦٢ .

(٣) ابراهيم عصمت مطاوع وأميمة حسن ، الأصول الادارية للتربية ، ط ١ ، دار المعارف ، القاهرة ،١٩٨١م ، ص ٢٣٣.

(٤) محمد رياض بندقجي ، مبادئ الادارة العلمية وتطبيقاتها ، ج ١ ، عمان ١٩٧٩ ، ص ٥٥.

وقد اعتبر حمزه المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل التي تلجأ اليها الادارة المعاصرة لاستثارة الدافع على العمل حيث يقول : ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تهمهم تؤدي الى تبني تلك القرارات واحترامها وزيادة الجهود لضمان نجاحها[١].

ترى الباحثة ضرورة اتخاذ القرار الاداري بطريقة المشاركة من قبل من سيتأثر به [٢] .

١١. حرية التعبير عن الرأي أثناء عملية اتخاذ القرار .

قال تعالى : (لست عليهم بمسيطر) [٣]. وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :(أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر)[٤].

من الأسس التي يقوم عليها الاسلام الحرية في التعبير عن الرأي أثناء عملية اتخاذ القرار ، فعلى كل مستشار أن يقدم ما لديه من أفكار وآراء ومقترحات رغبة في تحقيق كل ما فيه الخير والصلاح للفرد والمجتمع ويظهر ذلك جليا واضحا من خلال الاطلاع على الآيات والاحاديث السابقة والتي تجمع على ضرورة حرية التعبير عند اتخاذ القرار في أي مؤسسة من المؤسسات ضمانا لوضوح الرؤية والوصول الى قرارات سليمة صائبة .

يتفق مع هذا المعيار المعياران الاداريان التاليان :

- مساندة العاملين عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال ادراكهم لأهدافها والمشاركة فيها (معيار رقم ٣٠) .
- تنمية الثقة بالنفس وتكامل الشخصية الادارية (معيار رقم ١٩) .

اهتم الفكر الاداري الحديث باشراك العاملين أثناء اتخاذ القرار ولقد ترك لهم حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وهذا ما ركزت عليه المدرسة الانسانية والتي تؤمن بحرية الفرد وتشجيعه على الأداء بما لديه من آراء ومقترحات رغبة في الوصول الى قرارات صائبة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

---

(١) محمد رياض بندقجي ، مبادئ الادارة العلمية وتطبيقاتها ، ج ١، عمان ١٩٧٩ ، ص ٥٥.

(٢) مختار حمزه ورسميه خليل ، مرجع سابق ، ص ١٦٩.

(٣) سورة الغاشية آيه ٢٢.

(٤) سيرة ابن هشام ، ج ٤ ، ص ٣٣٠ .

ترى الباحثة ان الفكرين الاسلامي والاداري الحديث قد التقيا حول أهمية حرية التعبير عن الرأي عند اتخاذ القرار في تنمية أواصر المحبة والتعاون ويعمق الثقة بالنفس وبالقيادات الادارية مما ينعكس على المؤسسة ويرفع عن كفاءة العاملين فيها ويزيد من مستوى الرضا والانتاج .

١٢. المرونة عند اتخاذ القرار

قال تعالى : (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك) (١) . وقال أيضا : (انه من عمل سوءا بجهالة ثم تاب من بعده وأصلح فانه غفور رحيم)(٢) .

المرونة أمر مرغوب فيه في الادارة الاسلامية وتعد من أهم شروط الشورى بها مدح الله نبيه واليها دعا عباده ، لذا يجب على الرئيس أن يجمع بين صفات الحزم واللين أثناء عملية اتخاذ القرار اقتداء برسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم . يقول أبو سن : ان صفة اللين والشدة من الصفات التي تتميز بها القيادة الاسلامية حيث يقول : لا تمل الى الشدة ولا الى اللين ولا الى التسلط أو الانفراط (٣) .

ان الحقيقة هي ضالة المؤمن والأمثلة كثيرة على رجوع الرسول والائمة عن آرائهم كلما وضح لهم وجه حق في رأي الجماعة أو رأي فرد مسلم منهم . ويظهر ذلك في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم حول اختيار موقعهم حول ماء بدر حيث نزل عن رأيه عندما أحس أن في ذلك مصلحة المسلمين وخيرهم .

أما عبدالهادي فيقول : يدعو السلوك السوي الذي يدعو اليه الاسلام الى القصد والاتزان في العمل والانضباط والرشد في التصرف،فلا تهاون أو تعنت ولا انطلاق بلا ضوابط أو حدود (٤) .

---

(١) سورة آل عمران ، آية ١٥٩ .

(٢) سورة الأنعام ، آيه ٥٤ .

(٣) احمد أبو سن ، مبادىء الادارة الاسلامية ، جامعة الامارات العربية المتحدة العين ، دون تاريخ ، ص ١١٩.

(٤) حمدي أمين عبدالهادي ، الفكر الاداري الاسلامي ، ط٢، دار الفكر العربي ١٩٧٣ ، ص ١٨٤ .

وينطبق مع هذا المعيار الاسلامي المعياران الاداريان الحديثان التاليان :

- مواكبة التجديدات المستحبة ذات العلاقة بالعمل والتي تزيد من انتاجيتهم (معيار رقم ٢٨) .
- التخفيف من الاجراءات الروتينية (معيار رقم ٧) .

اهتم الفكر الاداري الحديث بالمرونة فهي في نظرة عملية مطلوبة ومفيدة ، ومن هذا المنطلق دعا الى مواكبة التجديدات ذات العلاقة بالعمل ، والتخفيف من الاجراءات الروتينية .

ويؤيد ذلك كونتز وأودنل حيث يقولان : بما أنه من واجب المديرين اعداد العدة لبلوغ الأهداف في البيئات المتغيرة وجب اعداد ما يلزم لانشاء المرونة في التنظيم (١) .

١٣. تحلي متخذ القرار بالصبر

قال تعالى : (وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر) (٢) . وعن أبي مالك الحارث بن عاصم الاشعري رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (الطهور شعر الايمان والحمد لله تملأ الميزان وسبحان الله والحمد لله تملآن - أو تملأ - ما بين السموات والارض ، والصلاة نور والصدقة برهان ، والصبر ضياء والقرآن حجة لك أو عليك . كل الناس يغدو فبائع نفسه فمعتقها أو موبقها) رواه مسلم (٣) .

يدعو الفكر الاسلامي بمصدرية القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة الى اتصاف المستشار بالصبر ، وهذا ما يؤيده يحيى العلمي بقوله : " الصبر من عزائم الأمور ، ومن أعظمها شأنا ، اذ بالصبر تحل كثيرا من المشاكل وتواجه الشدائد والأزمات (٤) .

---

(١) هارولد كونتز وسيريل أودونل ، ترجمة بشير العريضي ومحمود فتحي عمر . مبادئ الادارة ، ج ١ ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٦٦م ، ص ٤٥٩ .

(٢) سورة العصر ، آيه ٣ .

(٣) صبحي الصالح ، منهل الواردين ، ط ٩ ، دار العلم للملايين ، ١٩٨١ ، ص ٣١٧ - ٣١٨ .

(٤) يحيى العلمي ، مكارم الأخلاق في القرآن الكريم ، ط ٢ ، جدة ، دار عكاظ للطباعة والنشر ، ١٩٨٠ ، ص ٢٠٥ .

أما عبدالعظيم منصور فيقول : الصبر خلق اسلامي متقدم وعدة انسانية رفيعة يتحمل الانسان في ظله وتحت لوائه ما في الحياة من آلام ، فلا يجزع ولا يهون ، كما أنه يحقق تحت قيادته ما يصبو اليه من آمال(١) .

ويذكر الماوردي فوائد الصبر فيقول : يساعد الصبر على تفتح وجوه الآراء واستدفاع المكائد ، فان من قل صبره عزب رأيه واشتد جزعه ، فصار صريع همومه وفريسة غمومه(٢).

ويتفق هذا المعيار الاسلامي مع المعيار الاداري الحديث التالي :

- التخفيف من الدرجات الانفعالية المحيطة بالعمل وتحييدها(معيار رقم١٣).

يرى الفكر الاداري الحديث أن من أهم السمات الواجب توفرها في الاداري اتصافه بالصبر وخاصة عند اتخاذ القرار حتى يتمكن من مواجهة اختلاف وجهات النظر واستيعاب الموقف والسطرة عليه والوصول الى قرارات سليمة(٣).

ويؤيد ذلك علي الشرقاوي حين يقول : عندما نفكر فيما نريد ولماذا نريد ؟ يؤدي ذلك الى صعوبات في الوصول الى قرارات فعالة .. والقائد الرائد هو الذي يصبر ويتحدى ما يعترضه من صعوبات من أجل تحقيق الواقعية للقرار(٤).

١٤. تحلي متخذ القرار بالصدق

قال تعالى : (لا خير في كثير من نجواهم الا من آمر بصدق أو معروف أو اصلاح بين الناس) (٥).وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال : مر رسول الله صلى الله عليه وسلم برجل يبيع طعاما فأدخل يده فيه . فاذا هو مغشوش ، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم ليس منا من غش)(٦).

---

(١) عبدالعظيم منصور، الاخلاق وقواعد السلوك في الاسلام ، ط١ ، المجلس الاعلى للشؤون الاسلامية ، ١٩٧٠ ، ص ٥٥ .

(٢) الماوردي ، أدب الدنيا والدين ، ص ٢٦٢ .

(٣) عادل حسن ، مرجع سابق، ص ٢٧١ .

(٤) علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ١٢١ .

(٥) سورة النساء،آية ١١٤.

(٦) ابن ماجه ، سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، ص٧٤٩ .

حرص الاسلام على دعوة المسلمين كافة رؤساء ومرؤوسين الى التعامل فيما بينهم بالصدق،وان يلتزموا به قولا وفعلا في كل شأن من شؤون حياتهم وأن يكون ذلك تجسيدا لما جاء به الباري في كتابه الكريم،وما دعا اليه رسوله الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم،في السنة النبوية الشريفة.

ان المسلم المتبصر والمتفهم لكتاب الله وسنة نبيه يجد أن هذين المصدرين يطفحان بالآيات والأحاديث النبوية الشريفة التي تدعو المسلمين في كل زمان ومكان الى التحلي بالصدق وخاصة عند اتخاذ القرار.

ويؤكد ذلك عبدالهادي حيث يقول : يعرف الصدق بأنه التزام الحقيقة وتحريها في القول والفعل وهو ما يؤدي الى صحة البيانات ودقة ما يقدم من المعلومات والتقارير في شتى الشؤون ، ومن ثم تكون خططنا ونشاطاتنا على أسس واقعية سليمة [١] .

أما البقري فيقول : ان شيئا لا يبلغ مبلغ اللسان في التعبير الانساني فقد تظهر امارات الغيظ مثلا على الوجه ولكنك لا تتعاطف مع المغيظ لتقدم له ما يرضيه الا اذا عبر بصدق . هذا الصدق هو وسيلة الاتصال الفعال [٢].

وتنطبق مع هذا المعيار المعايير الادارية الحديثة التالية :-

- ادخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة عند اتخاذ القرار(معيار رقم ٣).
- مواجهة التغيرات وضبطها وتوجيهها أو تحييدها(معيار رقم ٥) .
- تعريف العاملين على جميع المعلومات والمعارف المتعلقة بعملهم(معيار رقم ٦) .
- رفع درجة الموضوعية في موضوع اتخاذ القرار الى أقصى درجة(معيار رقم ٣٧).
- ملاءمة اتخاذ القرار لمجال الجودة أوالجانب الموضوعي ولمجال القبول أو الجانب الانساني(معيار رقم ٣٦) .

---

(١) حمدي أمين عبدالهادي ، مرجع سابق ، ص ١٨٥ .

(٢) احمد ماهر البقري ، مرجع سابق ، ص ١٢٧ .

يدعو الفكر الاداري الحديث الى التزام الصدق في عملية اتخاذ القرار. وان الدقة والبعد عن السطحية والمراوغة جزء لا يتجزأ من الصدق بل انه الصدق بذاته ،لأنها تعمل على مساعدة المسؤولين في تحقيق الأهداف المرجوة.

ويؤكد ذلك مرسي حيث يقول : على رجل الادارة في الحالتين سواء بالنسبة لرؤسائه أو لمرؤوسيه أن يكون صادقا وأمينا وموضوعيا في عرضه للأمور. والا يتجزأ أو يتعصب ولا يحابي ولا يرائي وعليه أن يوصل المعلومات اوالقرارات بلغة واضحة مفهومة (١) .

يشترط الفكران الاسلامي والاداري الحديث توافر الصدق عند اتخاذ القرار. ولكن مفهوم الصدق مختلف في الحالتين ، فالصدق في الحديث يعني الموضوعية أما الفكر الاسلامي فيعني شيئا آخر .

١٥. تحلي متخذ القرار بمكارم الاخلاق

قال تعالى : (وانك لعلى خلق عظيم) (٢). وقال صلى الله عليه وسلم: (لا عقل كالتدبير ولا ورع كالكف ولا حسب كحسن الخلق) (٣) .

الادارة هي احدى الوسائل التي تستخدمها الدولة الاسلامية للوصول الى غاياتها وأهدافها ، ولكي تتمكن الادارة من أداء مهمتها كما ينبغي فلا بد أن ترتبط بمبادىء عقيدة المجتمع الاسلامي والبيئة الاسلامية ، فالفرد العامل ملتزم بمبادىء هذه الشريعة الاسلامية حيثما كان.لذا على الاداري أن يراعي توفر هذه المبادىء بمن يختارهم مستشارين له فيختارهم من ذوي المكارم والاخلاق القويمة المستمدة من الشريعة الاسلامية فيضمن عند استشارتهم أصوب القرارات وأسلمها ، هناك ثمة ارتباط خلقي وثيق بين المجتمع المسلم وبين المنظمة الادارية التي تعتبر جزءا لا يتجزأ منه تهتدي بأخلاق المجتمع وبمبادىءالشريعة الاسلامية وتطبيقاتها على كل الاحوال (٤) . فالدين الاسلامي دين مبادىء واخلاق يدعو الى احترام الانسان وغرس المكارم والمبادىء الخلقية فيه ، وأمة الاسلام أمة متميزة فهي خير أمة أخرجت للناس تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر .

---

(١) محمد منير مرسي ، مرجع سابق ، ص ٩٢ .

(٢) سورة القلم ، آيه ٤ .

(٣) سنن ابن ماجة ، ج ٢ ، ص ١٤١٠.

(٤) احمد ابراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ١٨٨.

يقول نور : ليس في النظام السياسي في الاسلام ميكافيلية ، وليس هناك حل للمزاعم التي تنادي بأن الغاية تبرر الواسطة مثلا ، ولذلك كان الحكم الاسلامي الصادق نظيفا نقيا واضحا لا غموض فيه ولا التواء أو شبه استغلال للمناصب السياسية (١).

ويرى أبو سن أن الدولة الاسلامية دولة عقائدية اخلاقية ايجابية وسطية تتدخل لتنظيم الحياة بين الأفراد والجماعات ولا تقف سلبية كما تفعل الدولة الرأسمالية ، كما أنها مع ايجابياتها لا تصل في تدخلها الى الحد الذي يقتل روح المبادرة الفردية والابداع والحرية الشخصية (٢) .

ومن الشروط التي يجب توفرها عند المستشار ، كما ذكر الماوردي أن لا يكون له غرض فيما استشير فيه (٣) . ويؤيده في ذلك ابن الازرق بقوله : الابتعاد عن الهوى والميول (٤) .

لا يكترث الفكر الاداري الحديث بتحلي المستشار بمكارم الاخلاق. ولا يعتبر ذلك أمرا ضروريا لاتخاذ قرار سليم لذا يظهر تفوق الفكر الاسلامي على الفكر الحديث في هذا المجال بربطه الاستشارة بمكارم الأخلاق النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

١٦. الوصول الى القرار السليم

قال تعالى : (أم أبرموا أمرا فانا مبرمون)(٥). وقال صلى الله عليه وسلم : ان امتي لا تجتمع على ضلالة ، فاذا رأيتم اختلافا ، فعليكم بالسواد الأعظم (٦) .

---

(١) محمد عبدالمنعم نور ، النظم الاجتماعية في الاسلام ، ص ٨٦ .

(٢) احمد ابراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ١٨٨ .

(٣) الماوردي ، أدب الدنيا والدين ، ص ٢٧٢ .

(٤) محمد بن الازرق الاندلسي ، مرجع سابق ، ٢٩٥ .

(٥) سورة الزخرف ، آية ٧٩ .

(٦) ابن ماجة ، سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، ص ١٣٠٢ .

يدعو الفكر الاسلامي الى الشورى في اتخاذ القرار فالمشاورة وسيلة لتجنب الوقوع في الخطأ قدر الامكان ووسيلة لتذكير الأمة بأنها صاحبة القرار نيابة عن الله سبحانه وتعالى ، وقد أجمع المفكرون المسلمون أن من أهم أسباب تقهقر وانحطاط المسلمين ابتعادهم عن الشورى ، فهي ضرورية للوصول الى قرار سليم صائب ، وقد دعا اليها الرسول والتزم بها قولا وفعلا ، ودعا اليها أصحابه من بعده ، فكانوا خير تلاميذه لأفضل معلم واستطاعوا بتطبيقها أن يرسخوا دعائم الدولة الاسلامية وأن يحققوا الفوز على دولتي الفرس والروم.

ومن أجل الوصول الى قرار سليم صائب وضع الفكر الاسلامي شروطا للمستشار . يقول سفيان الثوري : ليكن أهل مشورتك أهل التقوى والأمانة ومن يخشى الله تعالى (١).

ويدعو عبدة العلماء أن يقدموا نصحهم واشارهم لولي الأمر حيث يقول .. والنصيحة للائمة وأولياء الأمر هي معاونتهم على ما تكلفوا القيام به في تنبيههم عند الغفلة وارشادهم عند الهفوة وتعلمهم ما جهلوا وتحذيرهم ممن يريد السوء بهم ، واعلامهم باخلاق عمالهم وسيرتهم في الرعية والنصح لعامة المسلمين (٢) .

ويرى الماوردي : ان من واجب ولي الأمر مشاورة المسلمين من أجل أن يسلم من الزلل ويقترب من الظفر وان الله سبحانه وتعالى أمر نبيه بمشاورة المسلمين في الحرب ليستقر له الرأي الصحيح (٣).

أما ابن خويز منداد فيقول : واجب على الولاة مشاورة العلماء فيما لا يعلمون وفيما أشكل عليهم من أمور الدين والحرب . ووجوه الناس فيما يتعلق بمصالح البلاد وعمارتها (٤) .

---

(١) القرطبي ، مرجع سابق ، ج ٤ ، ص ٢٥٠ .

(٢) محمد عماره ، الاعمال الكاملة للامام محمد عبده ، ج ١ ، ط ٢ ، بيروت المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ص ٣٥٢ .

(٣) الماوردي ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

(٤) القرطبي ، مرجع سابق ، ج ٤ ، ص ٢٥٠

وينطبق مع المعيار الاسلامي السابق المعايير الادارية الحديثة التالية :

- مشاركة الآخرين والاستفادة من خبراتهم (معيار رقم ١٧) .
- تدريب المشاركين في عملية اتخاذ القرار تدريبا يساعدهم على تحمل المسؤولية (معيار رقم ١٦).
- اختيار وجهة نظر وبديل من بين عدة وجهات نظر وعدة بدائل (معيار رقم ٢٥).
- اختيار أقصر الخطوات لاتخاذ القرار وأكثرها فعالية والأقل كلفة (معيار رقم ٢٦).
- استثمار الوقت المناسب عند اتخاذ القرار (معيار رقم ٢٧) .
- رفع درجة الموضوعية في موضوع اتخاذ القرار الى أقصى درجة (معيار رقم ٣٧) .
- اتخاذ القرار الموضوعي ما أمكن وليس قرار الوسط الذي يحل خلاف الجماعة (معيار رقم ٣٨).
- الوصول الى قرار معقول ان لم يكن قرارا رشيدا (معيار رقم ٣٩) .

ان مشاركة الآخرين وتدريبهم واستثمار الوقت واختيار وجهة نظر وبديل ملائم ورفع درجة الموضوعية في موضوع اتخاذ القرار يساعد في الوصول الى قرار سليم معقول . ويؤكد ذلك الفكر الاداري الحديث حيث يرى أن سلامة القرارات الادارية تعتمد اعتمادا كليا على مشاركة المرؤوسين للرئيس في اتخاذ القرارات لأن رأي الجماعة أفضل من رأي الفرد فكلما كان حجم المشاركة كبيرا كان القرار سليما صائبا .

يرى ديفيز : ان المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار تؤدي الى قرار صائب .. ومع ازدياد المشاركة تزداد جودة القرارات [1].

أما مرسي فيقول : ان جماعية القيادة وهو مبدأ ديمقراطي سليم يقوم على أساس عدم انفراد شخص واحد بسلطة اتخاذ القرار .. ويمهد السبيل للوصول الى قرار سليم بشأنها [2] .

---

(١) كيث ديفيز ، مرجع سابق ، ص ٥٩٨ .

(٢) محمد منير مرسي ، مرجع سابق ، ص ١١٣ .

ان سلامة القرارات في الفكر الاسلامي ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى التزام القرار لمبادئ الفكر الاسلامي المستوحاة من مصدرية الشريفين القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة،أما في الادارة الحديثة فالقرار السليم هو القرار المعبر عن رأي الجماعة المحقق لأهداف المؤسسة ونفعها .

١٧. قبول القرار بعد اتخاذه

قال تعالى : فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ، ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما [(١)] . وعن أنس رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه)[(٢)] .

يدعو الفكر الاسلامي الى مشاركة الرئيس للمرؤوسين عند اتخاذ القرار التزاما بقوله تعالى : (وشاورهم في الأمر)[(٣)]. ويشترط في المستشار الصبر والأمانة وتوخي العمل الصالح والتقوى والاخلاص في النصيحة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والعدل والتعاون،فاذا ما تم اتخاذ قرار في أمر من أمور الدنيا فعلى المستشارين قبول هذا القرار والعمل على تنفيذه لأنهم ساهموا في اصداره واخراجه الى حيز التنفيذ .

وقد ركز الاسلام على دعوة من سيتأثر بالقرار للمشاركة في اتخاذه ضمانا للقبول والرضى وحسن الانتماء للعمل والجماعة، ويؤكد ذلك محمود الخالدي حين يذكر : ان استطلاع رأي أهل الشورى انما كان ليستقر الرأي الصحيح فيعمل به [(٤)] .

يقول الداعية الهندي مولانا علي أزاد : ان من أهم مآثر أبي بكر أنه كون مجلس شورى كان يعرض عليه أي مسألة ليس فيها نص صريح من القران أو الحديث،وكان المجلس يناقش هذه المسألة ويتخذ فيها قرار بالاجماع

---

(١) سورة النساء ، آيه ٦٥ .

(٢) البخاري ، مرجع سابق ، ج ١ ، ص ١٠ .

(٣) سورة آل عمران ، آية ١٥٩ .

(٤) محمود الخالدي ، قواعد نظام الحكم في الاسلام ، ط ٢ ، عمان ، مكتبة المحتسب ، ١٩٨٣ ، ص ١٩٤ .

أو بأغلبية الأصوات ، وكانت السلطة التنفيذية التي يمثلها الخليفة تتبنى هذا القرار [١] .

تتفق مع هذا المعيار المعايير الادارية الحديثة التالية :

- امكانية تطبيق القرار المتخذ (معيار رقم ٤٠) .
- السعي للوصول الى الهدف أو الأهداف المرجوة (معيار رقم ٤٢) .
- متابعة اتخاذ القرار حتى يحقق أهدافه (معيار رقم ٤٣) .
- تنمية التماسك والانتماء بين جماعة اتخاذ القرار (معيار رقم ٤٧) .

يدعو الفكر الاداري الى مشاركة المرؤوسين للرئيس عند اتخاذ القرار لأن مشاركة المرؤوسين للرئيس تساعد في الوصول الى قرار بناء وتنمية التماسك والانتماء بين جماعة اتخاذ القرار وهذا ما يؤيده نواف كنعان حين يقول : ان المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له [٢]

١٨. <u>الدفاع عن القرار</u>

قال تعالى : (فلا يصدنك عنها من لا يؤمنون بها واتبع هواه فتردى) [٣]
وقال صلى الله عليه وسلم : الا لا يمنعن رجلا هيبة الناس أن يقول بحق اذا علمه [٤] .

وقد دعا الاسلام الى استشارة أصحاب العلاقة قبل اتخاذ القرار وتنفيذه لأن الجماعة التي تشترك في القرار تكون متحمسة للدفاع عنه وتتبنى تنفيذه . فان مشاركة المسلم في اتخاذ القرار ستدفعه حتما للدفاع عنه وقد جاءت الآية السابقة والحديث الشريف معبرة أفضل تعبير عن هذا المبدأ ، والجرأة مطلوبة في الفكر الاسلامي .

اعتمد فهمي ذلك حين اشترط أن يكون في المستشار شجاعة المجابهة فيدلي بالمشورة الصادقة وهو يعلم أنها سوف تغضب المسؤول ، أو أنها جاءت

---

(١) محمد الصادق عفيفي ، <u>المجتمع الاسلامي وأصول الحكم</u> ، دار الاعتصام ، بدون تاريخ ص ٨١ .
(٢) نواف كنعان ، <u>مرجع سابق</u> ، ص ٨٧ .
(٣) سورة طه ، آية ١٦.
(٤) <u>سنن ابن ماجه</u> ، ج ٣ ، ص ١٣٢٨ .

على غير ما يهوى وما ينتظر فالاسلام يرى في المشاورة قبسا من ضياء الحق ينير للمستشار طريقة فيأتي قراره في النهاية أكثر ما يكون تمتعا برضا الله [1].

تتفق المعايير الادارية الحديثة التالية مع هذا المعيار :

- توجيه العمل توجيها علميا مخططا مدروسا (معيار رقم ٩) .
- الثقة بالآخرين وبانسانيتهم (معيار رقم ١٠) .
- قيادة الجماعة بأقل جهد وبفعالية (معيار رقم ١٢).
- التغلب على الصعوبة أو الصعوبات التي تعيق العمل أو توقفه أو تغيير اتجاهه (معيار رقم ١٥).
- اثارة الحماس وتوليد الدافعية (معيار رقم ١٨).
- تقدير النتاجات المتوقعة من اتخاذ القرار في ضوء المدخلات والعمليات (معيار رقم ٢٤) .

يرى الفكر الاداري الحديث ان مشاركة العمال للرئيس في اتخاذ القرارات أمر ضروري يسهم في شيوع جو من الثقة والتآلف والمحبة بين أفراد المجموعة. كما يعمل على مواجهة الصعوبات ويزيد من دافعية العاملين للعمل وولائهم لهم وهذا ما يؤيده مختار حمزه حيث يقول : ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تؤدي الى تبني تلك القرارات واحترامها وزيادة الجهود لضمان نجاحها [2] .

١٩. الاستعداد وتحمل المسؤولية عند اتخاذ القرار

قال تعالى : (ان السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولا) [3]، وقال صلى الله عليه وسلم : كلكم راع فمسؤول عن رعيته فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عنهم. والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم ، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه ، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) [4].

---

(١) مصطفى فهمي ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤.

(٢) مختار حمزه ورسميه خليل ، مرجع سابق ، ص ١٦٩.

(٣) سورة الاسراء، آية ٣٦ .

(٤) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٤٧٨.

يحرص الاسلام على تشبيت مفهوم الاستعداد وتحمل المسؤولية عند الأفراد فكل فرد مسؤول عن عمله مسؤولية تامة أمام الله ان خيرا فخير وان شرا فشر، والاداري في المؤسسة الاسلامية مسؤول عن كل ما ينبثق عن مؤسسته من أعمال ومهام ، لذا عليه أن يتوخى التقوى فيما يباشر من أعمال ٠

يرى البقرى ... أن الاسلام يرى في الفرد الشعور بالمسؤولية أمام الله وما خوف عمر بن الخطاب رضي الله عنه من أن تعثر ناقة بالطريق على بعد أميال منه لأن يحاسبه ان لم يعبد هذه الطريق (١) . الا دليل على حرص واستعداد عمر لتحمل المسؤولية ٠

أما عبدالهادي فيقول : وتقترن السلطة في الادارة بالمسؤولية أي المحاسبة على ممارستها فلا توجد احداها دون الأخرى ، والاسلام يأخذ بالعمل المسؤول والمسؤولية هنا شخصية ، فكل شخص محاسب على ما جنته يداه ولا تتعدى مسؤوليته الى سواه (٢) .

وتنطبق مع هذا المعايير الادارية الحديثة التالية :

- قيادة الجماعة بأقل جهد وفعالية (معيار رقم ١٢) ٠
- التخفيف من الدرجات الانفعالية المحيطة بالعمل أو تحييدها (معيار رقم ٢٣)٠
- رفع درجة الملائمة الداخلية والملائمة الخارجية للعمل (معيار رقم ١٤)٠
- اثارة الحماس وتوليد الدافعية (معيار رقم ١٨)٠
- تقدير النتاجات المتوقعة من اتخاذ القرار في ضوء المدخلات والعمليات (معيار رقم ٢٤) ٠

يعتبر الفكر الاداري الحديث أن الاستعداد لتحمل المسؤولية من أهم سمات الاداري الناجح، وهو من الأسس الهامة التي ترتكز عليها المؤسسة في تحسين الاداء والانتاج وهذا ما يؤكده محمد منير مرسي حيث يقول : في دراسة حديثة كشفت أن المدرسين يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لا سيما اذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج والتدريس (٣).

---

(١) احمد ماهر البقري ، مرجع سابق ، ص ٢٩ .

(٢) حمدي أمين عبدالهادي ، مرجع سابق ، ص ١٧٠٠

(٣) محمد منير مرسي ، مرجع سابق ، ص ٦٢ ٠

يتفق الفكران الاداري الاسلامي والاداري الحديث حول ضرورة اختيار الرئيس لمستشاريه مما لديهم استعداد لتحمل المسؤولية توخيا للوصول الى قرارات سليمة صائبة.

٢٠. اتخاذ القرار أمانة

قال تعالى : (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون)[١]. وقال صلى الله عليه وسلم : (المستشار مؤتمن)[٢].

تنظر الادارة في الاسلام الى الوظيفة على أنها أمانة ومسؤولية شخصية لدى الفرد العامل امتثالا لقوله تعالى : ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها ، واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل)[٣].

وتتطلب الأمانة أن تسند الوظيفة والمسؤولية للشخص المقتدر الأمين عملا بقوله تعالى : (ان خير من استأجرت القوي الأمين)[٤]. وتقتضي هذه من شاغلها أن يرى الله في أدائها بالاخلاص والتفاني والابتعاد عن الظلم فيها وسوء الاستغلال بمحسوبية أو رشوة أو خيانة. والعامل المسلم مسؤول عن تصرفاته ومحاسب عليها في الدنيا والآخرة[٥] .

لذا على كل مستشار أن يراعي الأمانة عند اتخاذ القرار رغبة في اتخاذ قرارات سليمة هادفة ، وهذا ما يؤيده مصطفى فهمي حيث يقول : ان المستشار أمين فيما سئل عنه فان كان يعلم وجه الحق قال فيه ، فان لم يعلم وجب عليه أن يعتذر عن ابداء المشورة ، وأما اذا علم الصواب وقال بغيره تضليلا للمستشير واضرارا به فانه يكون في نظر الاسلام قد خان الأمانة[٦] .

---

(١) سورة المؤمنين ، آية ٨.
(٢) سنن ابن ماجه ، ج ٣ ، ص ١٢٣٣.
(٣) سورة النساء ، آيه ٥٨.
(٤) سورة القصص، آيه ٣٦ .
(٥) أحمد ابراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ١٧٤ .
(٦) مصطفى فهمي ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤ - ٢٥٥ .

لم يشترط الفكر الاداري الحديث الامانة عند اتخاذ القرار لأن الادارة في الفكر الحديث ادارة نفعية لا تضع للقيم الخلقيه أي وزن واعتبار ، ولقد أخذ بمعيار من نوع آخر وهو : رفع درجة الكفاية الداخلية والكفاية الخارجية للعمل (معيار رقم ٤٥) .

٢١. توخي العمل الصالح عند اتخاذ القرار

قال تعالى : (ومن أحسن قولا ممن دعا الى الله وعمل صالحا وقال انني من المسلمين)[١] . وقال صلى الله عليه وسلم : (من دل على خير فله مثل أجر فاعله)[٢].

يدعو الفكر الاسلامي المسلمين في كل زمان ومكان الى توخي العمل الصالح في كل ما يتولون من أمور الدين والدنيا ومنها عملية اتخاذ القرار، فالمستشار المسلم حريص كل الحرص على أن تكون استشارته مبنية على أسس اسلامية قويمة ترمي الى تحقيق الخير والصلاح له ولأفراد المجتمع الاسلامي كافة راجيا من ذلك الفوز بثواب الله ونعيمه مما يساعد في بذر بذور السعادة والمحبة بين أفراد هذه الأمة عملا بتعاليم القرآن الكريم ، واقتداء بسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم .

لم تتطرق المعايير الادارية الحديثة الى هذا الأمر ولم يعتبره روادها ذو بال لأن اهتمامهم منصب على القرار وليس على أخلاق صانع القرار . ان القرار الصائب في نظرهم هو القرار المحقق للأهداف بغض النظر عن جميع الجوانب الأخرى ، مما يدل دلالة واضحة على تفوق وسمو الفكر الاسلامي على الفكر الاداري الحديث حيث يربط مسؤولية العامل عن عمله بالجزاء الدنيوي القريب والجزاء الاخروي البعيد، بينما يرتكز الفكر الاداري الحديث على أسس مادية قريبة زائلة .

لقد استعاض الاداريون المحدثون معيار : اختيار المسار الأمثل للعملية الادارية (معيار رقم ٢) ليكون بديلا لهذا المعيار.

---

(١) سورة فصلت ، آية ٣٢ .
(٢) سنن ابي داوود ، ج ٤ ، ص ٣٣٤ .

٢٢. توافر التقوى في اتخاذ القرار

قال تعالى : يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولا سديدا يصلح لكم أعمالكم[١]. وقال أيضا : (وان احكم بينهم بما أنزل الله)[٢] .

ان المجتمع المسلم مجتمع عقائدي، والموظف العام ما هو الا فرد يعمل لصالح المجتمع المسلم في منظمة أقامها هذا المجتمع لخدمة ورعاية مصالح الفرد والجماعة لذلك فانّ من أوّل واجباته المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة وذلك بالالتزام الشخصي بها وحراستها باقامة المعروف وازالة المنكر امتثالا لقوله تعالى : (كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر)[٣]. لذا يشترط أن يكون المستشار مسلما مخلصا لله وللرسول وللأمة الاسلامية جمعاء .

يرى أبو فارس أن التقوى أساس المشورة حيث يقول : لا بد للمرشح لمجلس الشورى أن يكون مسلما بالغا عاقلا وعلى هذا لا يجوز أن يكون غير المسلم من أهل الشورى لأن غير المسلم قد يتحكم في شؤون المسلمين ويتصرف في أموالهم ومقدراتهم ودمائهم[٤] . ويؤيده في ذلك يعقوب المليجي حيث يقول: ..... ان الاسلام لم يتناول بيان من يكونون أهل الشورى وانما جاء الأمر بالشورى عاما بحيث تكون المشاورة لجماعة المسلمين[٥] .

أما فهمي فيرى أن من أهم الشروط الواجب توفرها في المستشار أن يكون ذا دين وتقوى فان ذلك عماد كل صلاح وباب كل نجاح، ومن غلب عليه الدين فهو مأمون السريرة موفق العزيمة[٦] .

ويرى الماوردي أن من واجب المستشار أن يكون صادق الايمان بالله فالمؤمن بربه لا يجبن ولا يخشى الا الله ولا يكون بخيلا لأنه واثق من عطاء الله، ولا يكون جائرا لأنه مؤمن بقدرة الله وعذابه[٧].

---

(١) سورة الأحزاب آيه (٦٩ - ٧٠)

(٢) سورة المائدة ، آية ٤٩ .

(٣) سورة آل عمران، آيه ١٠٩.

(٤) محمد عبدالقادر أبو فارس، مرجع سابق ، ص ٨٦.

(٥) يعقوب المليجي ، مبدأ الشورى في الاسلام ، الاسكندرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، بدون تاريخ ، ص ١٤٧.

(٦) مصطفى فهمي ، مرجع سابق ، ص ٢٥٠.

(٧) مصطفى فهمي ، مرجع سابق ، ص ٢٥٣ .

عند مقارنة المعايير الاسلامية بالادارية الحديثة لم تجد الباحثة معيارا اداريا يدعو الى توافر التقوى في المستشار عند اتخاذ القرار. لذا يعتبر الفكر الاسلامي فكرا متميزا على الفكر الحديث بربط الاستشارة بالتقوى مما يمهد الطريق للوصول الى قرار سليم يرضي الباري ويخدم الأمة الاسلامية.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن الفكر الاداري الحديث يأخذ المعيار التالي كبديل لهذا المعيار : مراعاة القرار الاداري التربوي للعوامل البيئية الطبيعية والاجتماعية (معيار رقم ٣٣) .

٢٣. النصح في اتخاذ القرار

قال تعالى : (أبلغكم رسالات ربي وأنا لكم ناصح أمين)[١]. وقال تعالى اخبارا عن نوح عليه السلام : (أبلغكم رسالة ربي وأنصح لكم)[٢].

حرص الاسلام على تربية أبنائه تربية اخلاقية قويمة مستمدة من تعاليم الاسلام واشترط على الاداري ان يختار مستشاريه ممن يتصفون بالاخلاص في النصيحة من أجل الوصول الى قرارات سليمة تقودهم الى الخير والصلاح . وقد دعا الى ذلك عدد من رجال الفكر والادارة المسلمين يقول أبو فارس : ومن حق الامام على الأمة أن تنصحه وأن تأمره بالمعروف وتنهاه عن المنكر ، فان الدين النصيحة[٣] .

ويدعو ابن خلدون الى مشاورة العلماء ومحاسبتهم وخاصة الذين يقومون بواجب النصح والارشاد حيث يقول .. وأكثر مجالسة العلماء ومشاورتهم ومخالطتهم وليكن هواك اتباع السنن واقامتها وايثار مكارم الاخلاق ومعاليها ، وليكن أكرم دخلائك وخاصتك عليك اذا رأى عيبا فيك لم تمنعه هيبتك عن انهاء ذلك اليك في سرك واعلانك بما فيه من النقص فان اولئك أنصح أوليائك ومظاهرون لك[٤] .

---

(١) سورة الاعراف ، آية ٦٨.
(٢) سورة الأعراف ، اية ٦١.
(٣) محمد عبدالقادر أبو فارس ، مرجع سابق ، ص ٢٠٧.
(٤) ابن خلدون ، مرجع سابق ، ص ٣٦٠ .

أما عبدالهادي فيقول : ينبغي على القائد اسداء النصح للجماعة وأفرادها وذلك باصدار ما يلزم من تعليمات مفيدة وارشادهم الى ما فيه خير الجماعة وأفرادها وتوجيهاتها الى ما يحقق أهدافها [١].

تنطبق مع المعيار الاسلامي السابق المعايير الادارية التالية :

- ادخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة عند اتخاذ القرار (معيار رقم ٢).
- اختيار أقصر الخطوات لاتخاذ القرار وأكثرها فعالية والأقل كلفة (معيار رقم ٢٦).
- رفع درجة الكفاية الداخلية والكفاية الخارجية للعمل (معيار رقم ٤٥) .

حرص الفكر الاداري الحديث على مشاركة المرؤوسين للرئيس في عملية اتخاذ القرار رغبة في الوصول الى قرار سليم يحقق الأهداف المؤسسة ويزيد من رضى وولاء المرؤوسين للمؤسسة .

يقول جورج : ان من حسن المشورة ان يسعى جاهدا الى النصيحة يلتمسها ممن هم أهل لها [٢]. ويؤيد ذلك محمد منير مرسي حيث يقول : يجب أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي [٢] . فالنصح في الفكر الاداري الحديث يهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الانتاج ، ومن هذا المنطلق نرى ان الفكرين الاسلامي والفكر الاداري قد اختلفا حول مفهوم النصح فالفكر الاسلامي يعمل على ربط مسؤولية العامل عن عمله بالجزاء الدنيوي القريب المدى والجزاء الاخروي البعيد المدى، بينما نرى أن الفكر الاداري الحديث يعنى بالحوافز الآنية القريبة المدى فقط .

٢٤. <u>الأمر بالمعروف والنهي عن المكر عند اتخاذ القرار</u>

قال تعالى : (أكنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر (وتؤمنون بالله) [٣] وقال صلى الله عليه وسلم : (مروا بالمعروف وانهوا عن المنكر قبل أن تدعوا فلا يستجاب لكم) [٤].

---

(١) حمدي أمين عبدالهادي ، مرجع سابق ، ١٩٦٩.

(٢) محمد منير مرسي ، مرجع سابق ، ص ٥٩.

(٣) سورة آل عمران ، آيه ١٠٩.

(٤) سنن ابن ماجه ، ج ٣ ، ١٣٢٥.

الفكر الاسلامي فكر رائد في جميع شؤون الحياة، وأمة الاسلام أمة متميزة بما حباها الله من صفات وسمات وقد حرص الاسلام على أن يكون المستشار تقيا يتخذ قراراته باخلاص فيأمر بالمعروف وينهى عن المنكر حرصا منه في الوصول الى قرار سليم يرمي الى خدمة أفراد هذه الأمة .

ويرى العفيفي أن لأهل الشورى وظائف ثلاث : (الدعوة الى الخير والأمر بالمعروف والنهي عن (المنكر): فالمعروف تعبير شامل لكل ما أمر الله به من اتجاهات سلوكية ومعاملات بين الناس ، والمنكر هو بدوره تعبير شامل لكل ما نهى عنه مما ورد في ثنايا الشريعة وأدى الى نشر الفساد (١) .

ترى الباحثة أن الفكر الاسلامي يبدو فكرا متميزا تمييزا ظاهرا على الفكر الحديث ، فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أمرين لم يرد ذكرهما عند رواد الفكر الاداري الحديث على اختلاف نزعاتهم وأفكارهم الادارية ولقد استعاض عن هذا المعيار بالمعايير الادارية التالية : -

- تجنب الخسائر أو التخفيف منها الى أقل درجة (معيار رقم ٣١).
- حل المشكلة أو المشكلات التي تواجه العمل بأعلى درجة من الفعالية وبأقل الجهد والتكاليف (معيار رقم ٤٤).
- تنمية التعاون بين أفراد المجموعة التي شاركت في اتخاذ القرار(معيار رقم ٤٦) .

٢٥. العدل في اتخاذ القرار

قال تعالى : يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين فالأقربين) (٢) ، وقال صلى الله عليه وسلم : (الظلم ظلمات يوم القيامة) (٣) .

للعدالة في الاسلام أهمية بالغة باعتبارها أحد المبادئ التي يقوم عليها نظام الحكم فيه ،وقد حثت الآيات والأحاديث النبوية المسلمين على الأخذ بمبدأ العدالةلا باعتبارها مجرد فضيلة من الفضائل بل باعتبارها جزء من الشرع أو الدين يكون حيث يكون (٤).

---

(١) محمد الصادق العفيفي ، مرجع سابق ، ص ٨١ - ٨٢.
(٢) سورة النساء ، آية ١٣٥.
(٣) الشنقيطي ، ج ٨ ، ص ١٥٥.
(٤) البخاري ، ج ٣ ، ص ١٦٩.

يقول الماوردي : اتفق علماء الفقه الاسلامي على أن العدالة من أهم الشروط الواجب توفرها في الامام ، وهي مفروضة على كل من يملك سلطة أيا كانت أو أيا كان مستواها ومقدارها[(١)] يقول عبدالحميد متولي : ان مما تشتمله العدالة - فيما يرى بعض علماء الفقه الاسلامي - أن يقوم الامام بتولية المناصب أصلح الأفراد للقيام بأعبائها [(٢)] . لذا يجب على كل اداري ان يختار مستشاريه ممن يتصفون بالعدالة فيضمن بذلك سلامة القرارات مما ينعكس ايجابيا على العمل والأفراد فتسوء السعادة والمساواة بين أفراد هذه الأمة .

لم تجد الباحثة بين المعايير الادارية الحديثة معيارا واحدا يدعو الى تطبيق العدالة وخاصة عند اتخاذ القرار، وتعتبر هذه نقطة تميز وسمو تميز فيها الفكر الاسلامي على الفكر الغربي ، لذا من الضروري ربط الاستشارة بالعدالة لأنه مطلب اسلامي قويم من أجل الوصول الى قرارات صائبة تخدم العمل وأفراد الأمة الاسلامية .

٢٦. <u>التعاون في اتخاذ القرار</u>

قال تعالى :(وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان)[(٣)] ، وقال صلى الله عليه وسلم : (المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا)[(٤)].

حرص الاسلام على بناء جسور الألفة والتعاون بين أفراد الأمة الاسلامية فالتعاون في الفكر الاسلامي مبني على أساس متين من البر والتقوى به عبر المسلمون بحور الكفر والضلال، وأقاموا دولة اسلامية راسخة رضخت لها أعتى الدول قديما .

يقول عبدالهادي : العامل مطالب بتحقيق التعاون في سائر علاقاته بالمحيطين به سواء في داخل الجماعة " المنظمة " وخارجها من زملاء ورؤساء ومرؤوسين أو جمهور يتعامل معه ، وذلك ابتغاء تحقيق الصالح والخير المشترك للجماعة وأعضائها [(٥)] .

---

(١) الماوردي ، <u>الأحكام السلطانية</u> ، ص ٤ .

(٢) عبدالحميد متولي ، <u>مرجع سابق</u> ، ص ٢٦٧.

(٣) سورة المائدة ، آية ٢ .

(٤) البخاري ، ج ٨، ص ١٤.

(٥) حمدي عبدالهادي ، <u>مرجع سابق</u> ، ص ١٧٢.

ينطبق هذا المعيار مع المعيارين الاداريين التاليين : -

- تنمية التعاون بين أفراد الجماعة التي شاركت في اتخاذ القرار (معيار رقم ٤٦) .
- تنمية التماسك والانتماء بين جماعة اتخاذ القرار (معيار رقم ٤٧).

لقد أهملت المدارس الادارية الحديثة التعاون ، وركزت الادارة الادارة العلمية على تحقيق أهداف المؤسسة ضاربة عرض الحائط بالعاملين واحساساتهم وطموحاتهم، ثم جاءت المدرسة الانسانية فركزت على العامل وطموحاته ولم تهتم بالانتاج مما أدى الى وجود خلل في ممارسة هذه الادارة لاعمالها فيجب أن يكون هناك توازن بين طموحات العامل والانتاج .

يقول بوسترونج : ان الجهد يتجه نحو تنمية التعاون الجامعي بتحقيق أهداف الانتاج وغيرها ، وقد وضحت بعض الدراسات ان عددا من الأفراد يعملون على تحقيق نفس الهدف قد ينجحون في عملهم اذا شعروا أنهم يعملون كفريق متكامل (١) .

يوضح سلتو نستال أثر العلاقات الطيبة على تعاون العاملين وأثر ذلك على الانتاج بقوله : فاذا كانت العلاقات طيبة واذا وجد المشرفون والمستخدمون ارتباط بين أهدافهم الشخصية وأهداف الشركة نتج عن ذلك انطلاق للطاقة وتعاون يقود الى النجاح .. ولكن اذا تدهورت العلاقات بين الادارات أو رجال التنفيذ أو بين رؤوساء الورش والعمال وتحولت الى عدم الثقة والشك أو سوء التفاهم أصيب العمل الجمعي بالأذى وعجزت المنظمة عن استغلال طاقاتها الكاملة (٢) .

خلاصة :

نلاحظ من عملية المقارنة بين معايير اتخاذ القرار في الفكر الاسلامي والادارة التربوية الحديثة أن هناك معايير تشابه ومعايير اختلاف ، ومن معايير التشابه : ضرورة المشاركة ومشاركة الجنسين ، واستشارة ذوي الرأي

---

(١) ايرك بوسترونج ، ترجمة علي السلمي ، مقدمة في ادارة الاعمال ، القاهرة مطبعة السعادة بمصر ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٦ ، ص ١٢٤.

(٢) روبرت سلتو نستال ، مرجع سابق ، ص ٥٥٩.

من أهل العلم والحكمة ، واستشارة ذوي الرأي من أهل الخبرة والاختصـــــاص واستشارة أصحاب العلاقة عند اتخاذ القرار ، وحرية التعبير عن الرأي ، والمرونة والتحلي بالصبر ، وقبول القرار بعد اتخاذه ، والدفاع عن القرار، والاستعـــداد وتحمل المسؤولية .

أما معايير الاختلاف فهي : ضرورة وجود مشكلة محددة ، وتوافر النيـــة ووجود اطار فكري محدد، واختيار البطانة الصالحة ، وتجنب البطانة السيئـــة والتحلي بالصدق ، والتحلي بمكارم الأخلاق ، والوصول الى القرار السليـــم والأمانة ، وتوخي العمل الصالح ، والتقوى ، والنصح والأمر بالمعروف والنهـــي عن المنكر ، والعدل ، والتعاون .

ان الاختلاف بين الفكرين في مجال اتخاذ القرار يعود الى اختلاف فـــي الفلسفتين ، فالفكر الاسلامي يهدف الى ارضاء الله وايجاد الانسان التقـــي أما الفكر الاداري الحديث ينطلق من فكرة أن الانسان هو مصدر التشريـــع وهو غايته وهدفه المبتغى .

ان الفكر الاداري الاسلامي فكر ثابت يصلح لكل زمان ومكان قد ارتبـــط بالله سبحانه وتعالى أما الفكر الاداري الحديث ففكر متغير بتغير الأزمـــان والأفراد والجماعات وهو فكر يجتهد كل يوم وقد يصيب وقد يخطىء .

التوصيـــات

تبين من هذه الدراسة تفوق الفكر الاداري الاسلامي على الفكـــر الاداري الحديث في مجال اتخاذ القرار لانه يخضع هذه العملية لقوانين داخلية تتمثـــل في الايمان والاخلاق الاسلامية والوازع الديني، بينما يلاحظ أن الفكر الاداري الحديث يخضع هذه العملية لقوانين خارجية من قوانين وقواعد وضعية وفي ضوء التصـــور لهذه النتائج توصلت الباحثة الى ما يلي : -

توصيات لها علاقة مباشرة بمتخذ القرار

١. تطوير قائمة معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الاسلامـــي، واعتماد هذه القائمة عند تدريب المديرين بخاصة ومن لهم علاقة باتخـــاذ القرار عامة .
٢. التركيز على معايير التشابه في الفكر الاداري التربوي الاسلامي وفي الفكر الاداري التربوي الحديث .

٣. وعي معايير الاختلاف بين الفكرين الاسلامي والاداري الحديث والأخذ بالمعايير الاسلامية التالية في اتخاذ القرار .

تحلي المستشار بمكارم الأخلاق ، والتحلي بالصدق وتوافر النصح ، والشورى والمشاركة ، والتعاون ، والأمانة ، والعدل ،وتحمل المسؤولية .

٤. تقييم العاملين في المؤسسات المختلفة في ضوء المعايير الاسلامية لاتخاذ القرار التي استخدمتها الباحثة.

٥. ضرورة أن يكون للاداري فلسفة واضحة محددة قائمة على ارضاء الله سبحانه وتعالى وايجاد الفرد الصالح والمواطن الصالح والانسان الصالح .

توصيات لها علاقة بالبحث العلمي :

القيام بدراسات وأبحاث حول الادارة عند الرواد من المفكرين المسلمين أمثال ابن قدامة والماوردي وابن تيمية ، وحول التخطيط الاداري في الاسلام من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، ونماذج الشورى عند الخلفاء الراشدين والعلماء المسلمين ، والأمانة ، والاخلاق في ضوء التصور الاسلامي ومدى تطبيق معياري ذوي الرأي والعلم والخبرة والاختصاص ، واستشارة أصحاب العلاقة عبر العصور الاسلامية المختلفة .

المصادر والمراجع

أولا : القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف :

١. ابن العربي ، أبو بكر محمد بن عبدالله المعافري ، أحكام القرآن الكريم ، الطبعة الثانية ، الجزء الرابع ،القاهرة ، عيسى البابي الحلبي ، ١٩٦٧.

٢. ابن ماجه ، محمد بن يزيد ، سنن ابن ماجة ، الجزء الثاني بيروت دار احياء التراث العربي ، دون تاريخ .

٣. أبو داوود ، سليمان بن الأشعث ، سنن أبي داوود ، الجزء ٣ ، ٤، بيروت دار احياء السنة النبوية ،دون تاريخ .

٤. البخاري ، محمد بن اسماعيل ، صحيح البخاري، الاجزاء ١ ،٢، ٣، ٤ ، ٥ بيروت ، المكتبة الاسلامية ، دون تاريخ .

ثانيا : المصادر

١. الاندلسي، محمد بن الازرق، بدائع السلك في طبائع الملك ، الجزء الأول ، ليبيا، تونس الشركة التونسية لفنون الرسم ، تونس ، الدار العربية للكتاب ، ١٩٧٧ .

٢. ابن تيمية ، تقي الدين ، السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية الطبعة الرابعة ، دار الكتاب العربي بمصر ، ١٩٦٩ .

٣. ابن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، الجزء ١ ،٢ ، بيروت ، مؤسسة الاعلمي للمطبوعات ، دون تاريخ .

٤. ابن هشام ، عبدالملك ، سيرة النبي صلى الله عليه وسلم ، الجزء الثاني ، بيروت ، دار الفكر دون تاريخ .

٥. الشنقيطي ، محمد ، زادالمسلم ، الاجزاء ، ١ ،٢ ،٣ ،٤ ،٥ ،دار احياء التراث العربي ، دون تاريخ .

٦. الصالح ، صبحي ، منهل الواردين ، الجزء الثاني ، بيروت ، دارالعلم للملايين ، ١٩٨١ .

٧. القرطبي ،محمد بن أحمد ، الجامع لأحكام القرآن ، الطبعة الثالثة الجزء السادس عشر ،دار الكتاب العربي للطباعة والنشر ، ١٩٦٧.

٨٠ قطب ، سيد ، في ظلال القرآن ، ج ٢٥ ، بيروت ، دار الشروق ، ١٩٧٣ - ١٩٧٤ .

٩٠ الماوردي ، علي بن محمد حبيب البصري ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده ، مصر ١٩٧٣ .

١٠٠ الماوردي ، أدب الدنيا والدين ، الطبعة العاشرة ، الطبعة الاميرية وزارة المعارف العمومية ، ١٩١٨م .

ثالثا : المراجع :

١٠ أبو سن ، أحمد ابراهيم ، الادارة ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨ .

٢٠ أبو فارس ، محمد عبدالقادر ، النظام السياسي في الاسلام ، عمان مؤسسة الرسالة الحديثة ، ١٩٨٠ .

٣٠ أسد ، محمد ، ترجمة منصور محمد ماضي : منهاج الاسلام في الحكم الطبعة الخامسة ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٨ .

٤٠ الأنصاري ، عبدالحميد : الشورى وأثرها في الديمقراطية ، القاهرة المطبعة السلفية ، ١٩٨٠ .

٥٠ ايرل بوسترونج ، ترجمة علي السلمي : مقدمة في ادارة الاعمال القاهرة ، مطبعة السعاده بمصر ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٦ .

٦٠ بابللي ، محمود : الشورى في الاسلام ، الطبعة الأولى ، بيروت ، دار الارشاد ، ١٩٦٨ .

٧٠ برد لونبكر ، جوزيف وآخرون ، تعريب نزار عدنان الجبروري : موسوعة برنامج تطوير المشرفين بطريقة الوحدات النمطية ، المجلد الثاني دون تاريخ .

٨٠ البقري ، أحمد ماهر : القيادة وفعاليتها في ضوء الاسلام ، الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨١ .

٩٠ بندقجي ، محمد رياض : مبادىء الادارة العلمية وتطبيقاتها في المشاريع التجارية والصناعية ، الجزء الأول ، عمان ، ١٩٧٩ .

١٠٠ البوطي ، محمد سعيد : فقه السيرة ، الطبعة الثامنة ، بيروت ، دار الفكر ، ١٩٨٠ .

١١٠ البيحاني ، محمد سالم حسين : اصلاح المجتمع ، الطبعة الثانية بيروت ، لبنان ، دار الفكر ، ١٩٧٨٠

١٢٠ التاودي ، حسين رشدي ومصطفى زيدان : الاشراف والانتاجية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٤ ٠

١٣٠ الجوهري ، عمر : الادارة ، القاهرة ، الطوبجي للطباعة والنشر ، ١٩٨١ ٠

١٤٠ جورج الابن ، كلود ٠ س ، ترجمة أحمد عوده ، تاريخ الفكر الاداري مكتبة الوعي العربي ، ١٩٧٢ ٠

١٥٠ الحاج ، الياس طه : الادارة التربوية والقيادة ، الطبعة الأولى عمان ، مكتبة الأقصى ، ١٩٨١ ٠

١٦٠ حسن ، عادل : الادارة ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٧٩٠

١٧٠ حمزة ، مختار ورسميه خليل : السلوك الاداري ، جدة ، دار المجمع العلمي ، ١٩٧٨ ٠

١٨٠ الخالدي ، محمود عبدالحميد : قواعد نظام الحكم في الاسلام ، الطبعة الثانية ، عمان ، مكتبة المحتسب ، ١٩٨٣ ٠

١٩٠ الخطيب ، رداح وآخرون : الادارة والاشراف التربوي ، الطبعة الأولى عمان ، دار الندوة للتوزيع والنشر ، ١٩٨٢ ٠

٢٠٠ دوريش ، عبدالكريم وليلى تكلا : أصول الادارة العامة ، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٠٠

٢١٠ الدريني ، فتحي : خصائص التشريع الاسلامي في السياسة والحكم ، الطبعة الأولى ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، ١٩٨٢ ٠

٢٢٠ ديفيز ، كيث ، ترجمة عبدالحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف ، السلوك الانساني في العمل ، القاهرة ، دار نهضة مصر للطباعة والنشر ، ١٩٧٤٠

٢٣٠ زويلف ، مهدي حسن ومحمد قاسم قريوتي : مبادئ الادارة العامة نظريات ووظائف ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٤ ٠

٢٤٠ سرحان ، الدمرداش ومنير كامل ، المناهج ، الطبعة الثالثة ، القاهرة دار العلوم للطباعة ، ١٩٧٢ ٠

٢٥٠ سلتو نستال ، روبرت : ترجمة أحمد سعيد دويدار وآخرون : العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٦ ، ص ٥٦٦ ٠

٢٦. السلمي ، علي : اتخاذ القرارات الادارية ، الطبعة الأولى ، سجل العرب من مطبوعات النهضة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٠ .

٢٧. السلمي ، علي : تطور الفكر التنظيمي ، الطبعة الثانية ، الكويت مطبعة وكالة المطبوعات، ١٩٨٠ .

٢٨. الشرقاوي ، علي : ادارة الاعمال الوظائف والممارسات الادارية بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٠م .

٢٩. شلبي ، أحمد : السياسة والاقتصاد في التفكير الاسلامي ، الطبعة الرابعة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٩ .

٣٠. شلبي ، سعيد السيد : مقدمة في بحوث العمليات والتحليل الكمي القاهرة ، مركز التنمية الصناعية للدول العربية ، ١٩٧١ .

٣١. الشنواني ، صلاح : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الاسكندرية ادارة الجامعات المصرية ، ١٩٧٤ .

٣٢. الشيخ سالم ، فؤاد وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة ، عمان الجامعة الاردنية ، ١٩٨٢ .

٣٣. الصابوني ، محمد صادق : صفوة التفاسير ، الجزء الثالث ، الطبعة الثانية ، بيروت ، دار القرآن الكريم ، ١٤٠٢هـ - ١٩٨١م .

٣٤. طباره ، عفيف عبدالفتاح : روح الدين الاسلامي ، الطبعة الحادية والعشرون ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٨١ .

٣٥. عاشور ، أحمد صقر : ادارة القوى العاملة بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٥ .

٣٦. عبد الباقي ، محمد فؤاد : اللؤلؤ والمرجان ، الكويت المطبعة العصرية ، ١٩٧٧ .

٣٧. عبدالوهاب ، علي : اتخاذ القرارات الادارية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٩٧٩ .

٣٨. عبدالهادي ، حمدي أمين : الفكر الاسلامي ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٣ .

٣٩. عرجون ، محمد صادق : الموسوعة في سماحة الاسلام ، المجلد الأول القاهرة ، مؤسسة سجل العرب ١٩٧٢ .

٠٤٠ العزيزي ، عزت وتوفيق مرعي : الادارة التربوية والاشراف التربوي الطبعة الأولى ، عمان،وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب ، ١٩٨٦.

٠٤١ عفيفي ، محمد الصادق ، المجتمع الاسلامي وأصول الحكم ، دار الاعتصام دون تاريخ .

٠٤٢ علاقي ، مدني عبدالقادر : الادارة ، الطبعة الأولى ، جدة ، جامعة الملك عبدالعزيز ١٩٨١ .

٠٤٣ العلمي ، يحيى : مكارم الأخلاق في القرآن الكريم ، ط ٢ ، جدة دار عكاظ للطباعة والنشر ، ١٩٨٠ ، ص ٢٠٥.

٠٤٤ عمارة ، محمد : الاعمال الكاملة للامام محمد عبده ، الجزء الأول الطبعة الثانية ، بيروت ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ١٩٧٩ .

٠٤٥ الغمري ، ابراهيم : الادارة ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ١٩٧٨ .

٠٤٦ غورنية ، برنارد : الادارة ، ترجمة الأب مارون خوري ، بيروت منشورات عويدات ، ١٩٦٧ .

٠٤٧ فضل الله ، مهدي : الشورى وطبيعة الحاكمية في الاسلام ، بيرزت : دار الاندلس ، ١٩٨٤ .

٠٤٨ فهمي ، سامية : ادارة المؤسسات الاجتماعية ، الطبعة الثانية الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٥ .

٠٤٩ فهمي ، مصطفى أبو زيد : فن الحكم في الاسلام ، المكتب المصري الحديث ، بدون تاريخ .

٠٥٠ الكبيسي ، عامر : الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الرابعة ، بغداد ، ١٩٨١ .

٠٥١ كنعان ، نواف : القيادة الادارية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، دار العلوم ، ١٩٨٠ .

٠٥٢ كونتز ، هارولد وسيريل أودونل ، ترجمة بشير العريضي ومحمود فتحي عمر : مبادئ الادارة ، ج ١ ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٦٦ .

٠٥٣ ليكرت ، رنسيس : أنماط جديدة في الادارة ، مؤسسة سجل العرب، ١٩٦٦.

٥٤. متولـــي ، عبدالحميد : نظام الحكم في الاسلام ، الطبعة الرابعـــة الاسكندرية ، منشأة المعارف ، ١٩٧٨.

٥٥. مرسي ، محمد منير : الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الطبعـــة الثانية ، القاهرة ، دار الكتب ، ١٩٧٥.

٥٦. مرسي ، محمد منير : ادارة وتنظيم التعليم العام ، الطبعة الثانية القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٠.

٥٧. مطاوع ، ابراهيم عصمت وأمينه أحمد حسن : الأصول الادارية للتربيـــة الطبعة الأولى ، القاهرة، دار المعارف للنشر ، ١٩٨٠.

٥٨. مطيعي ، محمد بخيت ، الفتى الشيخ وأصول الحكم ، طبعة ١٣٤٤هـ .

٥٩. المليجي ، يعقوب : مبدأ الشورى في الاسلام ، الاسكندرية ، مؤسســـة الثقافة الجامعية ، دون تاريخ .

٦٠. منصور ، عبدالعظيم ، الاخلاق وقواعد السلوك في الاسلام ، ط١، المجلس الأعلى للشؤون الاسلامية ، ١٩٧٠ .

٦١. نور ، محمد عبد المنعم : النظم الاجتماعية في الاسلام ، الطبعـــة الأولى ، القاهرة ، دار المعرفة ، ١٩٧٩.

٦٢. هاشم ، زكي : الادارة العلمية ، الطبعة الثانية ، الكويت ، وكالـــة المطبوعات ، ١٩٧٨.

٦٣. هاشم ، زكي : الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقـــــات الانسانية ، الطبعة الأولى ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧٢.

٦٤. الهواري ، سيد : المدير الفعال ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦.

٦٥. وايلز ، كيمبول ، ترجمة فاطمة محجوب : نحو مدارس أفضل ، الطبعـــة الثالثة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١.

٦٦. الوكيل ، محمد السيد : القيادة والجندية في الاسلام ، المنصورة ، دار الوفاء ، ١٩٨٦ .

٦٧. ياغي ، محمد عبد الفتاح وعبدالمعطي محمد عساف : مبـــــادىء الادارة العامة ، عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٨١ .

رابعا : الرسائـــــــل :

١. أبـو عابد ، محمود : أثر الدافعية على انتاجية العمل في ضـــوء التصور الاسلامي من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفـــة والفكر الاداري الحديث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك اربد ، ١٩٨٢ .

٢. حمد ، عدنان : أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكـــر الاسلامي ومدى التزام المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمـــات في مدارس وكالة الغوث في اربد بهذه الأخلاقيات ، رسالة ماجستيـــر غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، ١٩٨٥.

٣. رشيد ، محمد قاسم محمد : التصور الاسلامي للعلاقات الانسانية فـــي الادارة من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في ضـــوء الفكر الاداري الحديث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرمــوك اربد ، ١٩٨٤ .

٤. السيد ، مصطفى صبحي : القيادة الادارية في العصر الحديث ، رسالـــة ماجستير غير منشورة ،الاسكندرية ، ١٩٨١ .

٥. عبيدات ، أحمد : القيم المؤثرة في السلوك الاداري لمدير المدرســـة الثانوية في الاردن وموقع القيم الاسلامية منها ، رسالة ماجستيـــر غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، ١٩٨٢ .

٦. الكيلاني ، ماجد عرسان : مفهوم النظرية التربوية في الاسلام، رسالـــة ماجستير غير منشوره ، الجامعة الاردنية ، عمان ، ١٩٧٨.

٧. المومني ، موسى جفال : دراسة عملية اتخاذ القرارات الاداريـــة وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم ، رسالة ماجستيـــر غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، ١٩٨٣.

خامسا : الدوريـــات

١. أبو سن ، أحمد ابراهيم : نظرية الادارة في الاسلام، مجلة الاقتصـــاد الاسلامي ، الامارات العربية المتحدة ، دبي ، ١٩٨٢.

٢. بسيوني ، عبدالعظيم ، بعض المفاهيم الأساسية لعلم الادارة كمـــا وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، مجلة الاقتصـــاد الاسلامي ، الامارات العربية المتحدة ، دبي ، ١٩٨٢.

المراجع الأجنبيـــــــــة :

Ansoff, H . Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.

Blustein , D.L. The Relationship between Selected Social Cognitive Factors and Career Decision Making Processes : An Exploratory Study.Dissertation Abstracts International Vol. 46 , No.08,February 1986.

Clark , J . An Anlysis of Perceptions about The Processes of Executive Decision Making in Four Complex Organzation. Dissertation Abstracts International , Vol. 43,No. 03, September, 1982.

Drucker, p. The Practice of Management. London, Mercury Books, 1965 .

Management : Tasks, Responsiblities Practices, New York Harper, Row Publishers,1974 .

Helen Rogers. Decision -Making Processes as Perceived by Administrators, Dissertation Abstracts, Vol.41, No.10,Aprill 1981, 4229-A.

Egan, K . Teachers Perceptions of decision-Making roles, Dissertation Abstracts, Vol.41, No.10, Aprill, 1980 .

Harrison. E.F. Management and Organization Bolson, Houghlon Miifin Company 1974 .

Hodge, B. and H Jonson.Management and Organization Behavior: A. multidimensional Approch, New York: J Wiley, 1970.

Kinnaird, M.M. Learning Experiences :A Study of teachers Knowledge of their Properties and the Decision Making Relationship in Planning and Practice. Dissertation Abstracts International Vol.43, No. 04,October, 1982 .

Koontz, H. and O.Donnel , Management Systems and Contingency Analysis of Manegerial Function.Sixth Ed.McGraw-Hill, 1976.

Nigro, F. Modern Public Administration. New York : Harper and Weather Hill, 1965 .

Nwark, L.I. The Empirical Examination of Classified Staff Participation in Decision Making With Regard to Policy determination Administrative Practices and influence On Working Conditions in Nigeria University, Dissertation Abstract International,Vol,44,No.1.1984.

Peterman, E.F. A Study of Perceptions of Secondary Principals, Assitant Principals, Department Chairmen, and teachers With respect to the Practice of Participatory Decision Making . Unpublished Doctoral dissertation, University of Michigan,1972.

Pfifner, J. and R . Prettus , Public and Administration,N.y., The Ronald Press, 1960 .

Powitz, L.J. An Investigation of The Reliability of Decision Making In Educational Planning Teams, Dissertation Abstracts International, Vol.45 ,No. 03,September, 1984.

Richardson,G.A. Student-teacher attitudes towards teacher Participation in School decision Making.Educational Research, Vol,4.Number, 1 November 1981.

Robert, M.W. An Introduction To Educational Research,Third Edition, The MacMillan Company, Collier-MacMillan Limited, 1969.

Schwartz,H.S. Relationships Between Risk Taking Judement In the Decision-Making Process, Self Esteem and Sex.Role Orientation of Adults, Dissertation Abstracts International Vol.44,No.II,May,1861.

Sevenning, L. Collective decision-Making in Organization, Report Mo. DPSC-67-4410 ESEA-Title-3,Burlingame, California, September,1970.

Simon, H. A., Adiminstractive Behavior.New York, MacMillan Co., 1961.

, The New Science of Management, New York,Harper, 1960 .

Tannenbaum R.,R Wesler and F. Massarik. Leadership and Organization, A behavior Science Approach, McGraw-Hill, New York ,1961.

Tartaglia, R.L. A Course for increasing Decision Making Skills in the locall Congregation Dissertation Abstracts International Vol.44,No. 05,November, 1983.

Tomas Karen Sue, Communication And Decision-Making International Organizations : A Cross Cultural Perspective on Organizational Behavior In The World Bank, Dissertation Abstracts International, Vol.43,No.06,December,1982.

Urwick ,L , Style in Administration,Edited,by Richard A. Chapman and A. Dunsir, First Published, Greal Britain, 1971.

Wittenauer,M.A.Job Satisfaction and Faculty Motivation Dissertation, Abstracts Vol,41,No.2,A,1980.

ملحق رقم (١)

يتضمن هذا الملحق الشواهد من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة .

١- **ضرورة وجود مشكلة محددة تستوجب اتخاذ القرار :**

- قال تعالى : واذا جاءهم أمر من الأمن والخوف أذاعوا به ولو ردوه الى الرسول والى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم [١].
- قال تعالى : واذا كانوا معه على أمر جامع لم يذهبوا حتى يستأذنوه [٢] .
- قال تعالى : ولقد صدقكم الله وعده اذ تحسونهم باذنه حتى اذا فشلتم وتنازعتم في الأمر وعصيتم من بعد ما أراكم ما تحبون منكم من يريد الدنيا ومنكم من يريد الآخرة ثم صرفكم عنهم ليبتليكم ولقد عفا عنكم والله ذو فضل على المؤمنين) [٣].
- وقال تعالى : فان تنازعتم في شيء فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر [٤].
- عن ابن عمر رضي الله عنهما أن عمر بن الخطاب ، أصاب أرضا بخيبر فأتى النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره فيها ، فقال يا رسول الله ، اني أصبت بخيبر لم أصب مالا قط أنفس عندي فيه ، فما تأمرني ؟ قال : ان شئت حبست أصلها وتصدقت بها . قال : فتصدق بها عمر انه لا يباع ولا يوهب ولا يورث [٥] .
- عن عبدالله بن الزبير رضي الله عنهما ، أن رجلا من الأنصار خاصم الزبير عند النبي صلى الله عليه وسلم في شراج الحرة التي يسقون بها النخل فقال الانصاري : سرح الماء فأبى عليه فاختصما عند النبي صلى الله عليه وسلم، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم للزبير اسق يا زبير ثم ارسل الماء الى جارك، فغضب الانصاري فقال ان كان ابن عمتك ؟ فتلون وجه رسول الله صلى الله عليه وسلم

---

(١) سورة النساء ، آية ٨٣ .

(٢) سورة النور ، آيه ٦٢ .

(٣) سورة آل عمران ،آيه ١٥٢ - ١٥٣.

(٤) سورة النساء ،آيه ٥٩ .

(٥) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٤٠ .

ثم قال اسق يا زبير ثم احبس الماء حتى يرجع الى الحدر [١] .

٢. توافر النية لاتخاذ القرار :

- قال تعالى : (فعلى الله توكلت فاجمعوا أمركم وشركاءكم) [٢].
- قال تعالى : (ما كان لمؤمن ولا مؤمنة اذا قضى الله أمرا أن يكون لهم الخيرة من أمرهم ، ومن يعص الله ورسوله فقد ضل ضلالا مبينا) [٣].
- قال تعالى : (ان تخفوا ما في صدوركم أو تبدوه يعلمه الله) [٤].
- عن أم المؤمنين أم عبدالله عائشة رضي الله عنهما قالت : قال رسول الله : (يغزو جيش الكعبة فاذا كانوا ببيداء من الارض يخسف بأولهم وآخرهم ومنهم أسواقهم ومن ليس منهم قالوا : يخسف بأولهم وآخرهم ثم يبعثون على نياتهم) [٥] .
- عن أبي هريرة عبدالرحمن بن صخر رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (ان الله تعالى لا ينظر الى أجسامكم ولا الى صوركم ، ولكن ينظر الى قلوبكم) رواه مسلم [٦] .

عن أبي بكر نفيع بن الحارث الثقفي رضي الله عنه ، أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (اذا التقى المسلمان بسيفيهما فالقاتل والمقتول في النار انه كان حريصا على قتل صاحبه) متفق عليه [٧] .

٣. وجود اطار فكري يتخذ القرار في ضوئه :

- قال تعالى : (انما كان قول المؤمنين اذا دعوا الى الله ورسوله ليحكم بينهم أن يقولوا سمعنا وأطعنا) [٨].
- وقال تعالى : (ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر) [٩]

---

(١) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٦١٩.

(٢) سورة يونس ، آية ٧١

(٣) سورة الأحزاب ، آيه ٣٦ .

(٤) سورة آل عمران ، آيه ٢٩.

(٥) صبحي الصالح ، مرجع سابق ، ص ٤٠ .

(٦) صبحي الصالح ، مرجع سابق ، ص ٤٥ .

(٧) صبحي الصالح ، مرجع سابق ، ص ٤٥ .

(٨) سورة التوبة ، آية ٥١.

(٩) سورة آل عمران ، آية ١٠٤ .

- وقال تعالى : (ومن يشاقق الرسول من بعد ما تبين له الهدى ويتبع سبيل المؤمنين نوله ما تولى ونصله جهنم وساءت مصيرا)[١].
- قال تعالى : (وما كان لمؤمن ولا مؤمنة اذا قضى الله ورسوله أمرا أن يكون لهم الخيرة من أمرهم)[٢].
- وقال تعالى : (ومن أضل ممن اتبع هواه بغير هدى من الله)[٣] .

٠٤ ضرورة المشاركة في اتخاذ القرار :

- قال تعالى : (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم)[٤] .
- قال تعالى : (فان أراد فصالا عن تراض منهما وتشاور فلا جناح عليهما)[٥].
- قال تعالى : (واجعل لي وزيرا من أهلي هارون أخي أشدد به أزري واشركه في أمري)[٦].
- قال تعالى : (فان أرضعن لكم فأتوهن أجورهن وائتمروا بينهم بمعروف)[٧].
- وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (اذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه)[٨] .
- وقال صلى الله عليه وسلم :(ان لي في السماء وزيرين وفي الارض وزيرين فاللذان في السماء جبريل وميكائيل واللذان في الأرض أبو بكر وعمر)[٩].
- وعن عائشة رضي الله عنهما قالت : لما أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بتخيير أزواجه بدأ بي فقال : اني ذاكر لك أمرا فلا عليك أن لا تعجلي حتى تستأمري أبويك قالت : وقد علم أن أبوي

---

(١) سورة النساء آية ١١٥٠

(٢) سورة الاحزاب ، آية ٣٦٠

(٣) سورة القصص ، آية ٥٠ ٠

(٤) سورة الشورى ، آيه ٣٨٠

(٥) سورة البقره ، آيه ٢٣٣٠

(٦) سورة طه ، آيه ٢٩ - ٣٢ ٠

(٧) سورة الطلاق ، آيه ٦٠ ٠

(٨) سنن ابن ماجه ، جـ ٢ ، ١٢٣٣ ٠

(٩) تفسير الرازي ، ط ١ ، جـ ٧ ، ١٣٠٧ ، ص ٣٧ ٠

لم يكونا يأمراني بفراقه ، قالت فقلت : ففي أي هذا أستامر أبوي ، فاني أريد الله ورسوله والدار الآخرة ، قالت ثم فعل أزواج النبي صلى الله عليه وسلم مثل ما فعلت (١).

- وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال : جاء رجل الى النبي صلى الله عليه وسلم فقال : يا رسول الله : من أحق الناس بحسن صحابتي ؟ قال : أمك .. قال ثم من ؟ قال : أمك .. ثم قال من ؟ قال أمك، قال ثم من ؟ قال : ثم أبوك (٢) .

٥. <u>مشاركة الجنسين عند اتخاذ القرار :</u>

- قال تعالى :(فان ارادا فصالا عن تراض منهما وتشاور فلا جناح عليهما) (٣) .
- قال تعالى : (فان أرضعن لكم فاتوهن أجورهن وائتمروا بينكم بمعروف) (٤).
- وعن عائشة رضي الله عنها قالت : لما أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بتخيير أزواجه ، بدأ بي فقال : اني ذاكر لك أمرا فلا عليك أن لا تعجلي حتى تستأمري أبويك قالت وقد علم أن أبوي لم يكونا يأمراني بفراقه قالت ، ثم قال : ان الله جل ثناؤه قال : يا أيها النبي قل لأزواجك ان كنتن تردن الحياة الدنيا وزينتها - الى أجرا عظيما - قالت : فقلت ففي أي هذا استأمر أبوي . واني اريد الله ورسوله والدار الآخرة ، قالت : ثم فعل أزواج النبي صلى الله عليه وسلم مثل ما فعلت (٥).
- وقد استشار الرسول صلى الله عليه وسلم أم سلمة في صلح الحديبية : فلما لم يقم منهم أحد دخل على أم سلمة فذكر لها ما لقي من الناس فقالت أم سلمة يا نبي الله أتحب ذلك ، اخرج ثم لا تكلم احدا منهم كلمة حتى تنحر بدنك ، وتدعو حالقك فيحلقك فخرج فلم يكلم أحدا منهم حتى فعل ذلك ، نحر بدنه ودعا حالقه فحلقه ، فلما رأوا ذلك قاموا فنحروا وجعل بعضهم يحلق بعضا حتى كاد بعضهم يقتل بعضا غما (٦).

---

(١) محمد فؤاد عبدالباقي ، <u>مرجع سابق</u> ، ص ٣٥٠ .

(٢) محمد فؤاد عبدالباقي ، <u>مرجع سابق</u> ، ص ٦٩٣ .

(٣) سورة البقرة ، آية ٢٣٣.

(٤) سورة الطلاق ، آية ٦ .

(٥) محمد فؤاد عبدالباقي ، <u>مرجع سابق</u> ، ص ٣٥٠.

(٦) صحيح البخاري/شرح النووي/ م٢، ج ٣، ص ١٨٢ .

٦. اختيار بطانة صالحة لاتخاذ القـــرار :

- قال تعالى : (ويضيق صدري ولا ينطلق لساني فارسل الى هارون)(١).
- قال تعالى : (يؤمنون بالله واليوم الآخر ويأمرون بالمعـــروف وينهون عن المنكر)(٢) .
- قال صلى الله عليه وسلم : (ما استخلف خليفة الا له بطانتان بطانة تأمره بالخير وتحضه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه والمعصوم من عصم الله)(٣) .
- وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (الا ترضى أن تكون مني بمنزلة هارون من موسى الا انه لا نبي بعدي ، قاله لعلي بن أبي طالب رضي الله عنه)(٤).
- وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : اذا أراد الله بالأمير خيرا جعل له وزير صدق ، ان نسي ذكّره وان ذكر أعانه وان اراد الله له غير ذلك جعل له وزير سوء ، ان نسي لم يذكره ، وان ذكر لم يعنه(٥) .
- وقال صلى الله عليه وسلم لأبي بكر وعمر رضي الله عنهما : (لو اجتمعتما في مشورة ما خالفتكما)(٦).
- وقال صلى الله عليه وسلم لوفد هوازن عندما أسلموا وطالبوا أن يسرد الرسول صلى الله عليه وسلم اليهم أموالهم (أنا لا ندري من أذن منكم ممن لم يأذن فارجعوا حتى يرفعوا الينا عرفاؤكم فرجع الناس فكلمهم عرفاؤهم فأخبروهم أنهم قد طيبوا أو أذنوا)(٧) .

٧. تجنب البطانة السيئة عند اتخاذ القرار :

- قال تعالى :(المنافقون والمنافقات بعضهم من بعض يأمرون بالمنكر وينهون عن المعروف ويقبضون أيديهم نسوا الله فنسيهم ، ان المنافقين هم الفاسقون)(٨) .

---

(١) سورة الشعراء ، آية ١٣.
(٢) سورة آل عمران، آية ١١٤.
(٣) صحيح البخاري /شرح النووي/ م ٤ ، ج ٧ ، ص ٢١٣.
(٤) الشنقيطي ، مرجع سابق ، ج١ ، ص ١٢٥.
(٥) سنن ابن داوود ، مرجع سابق ، ج ٣ ، ص ١٣١ .
(٦) مسند أحمد بن حنبل ، م ٤ ، ص ٢٣٧ .
(٧) سنن أبي داوود ، مرجع سابق ، ج ٣ ، ص ١٣١ .
(٨) سورة التوبة، آيه ٦٧ .

- وقال تعالى : (واذا دعوا الى الله ورسوله ليحكم بينهم ، اذا فريق منهممعرضون)[١] .
- قال تعالى : (ان يثقفوكم يكونوا لكم أعداء ويبسطوا اليكم أيديهم وألسنتهم بالسوء وودوا لو تكفرون)[٢].
- وقال تعالى : (وان فريقا منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون)[٣] .
- وقال تعالى : (والذين يمكرون السيئات لهم عذاب شديد)[٤].
- وقال صلى الله عليه وسلم : (ما استخلف خليفة الا له بطانتان بطانة تأمره بالخير وتحضه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه والمعصوم من عصم الله)[٥].

٨. <u>استشارة ذوي الرأي من أهل العلم والحكمة</u>

- قالى تعالى : (فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون)[٦] .
- قال تعالى : (واذا جاءهم أمر من الأمن أو الخوف أذاعوا به ولو ردوه الى الرسول والى أولي الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم[٧].
- قال تعالى : (يؤتى الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر الا أولو الألباب)[٨] .
- وقال صلى الله عليه وسلم : (لا حسد الا في اثنتين رجل آتاه الله مالا فسلط على هلكته في الحق وآخر آتاه حكمة فهو يقضي بها ويعلمها)[٩].
- وقال صلى الله عليه وسلم : (ان الله لا يقبض العلم انتزاعا ينتزعه من العباد ، ولكن يقبض العلم بقبض العلماء حتى اذا لم يبق عالما اتخذ الناس رؤوساء جهالا فسئلوا فأفتوا بغير علم فضلوا وأضلوا)[١٠].

---

(١) سورة النور، آية ٤٨ .
(٢) سورة الممتحنة ، آيه ٢ .
(٣) سورة البقره ، آيه ١٤٦.
(٤) سورة فاطر ، آية ١٠ .
(٥) صحيح البخاري / شرح النووي / م ٤ ، ج ٧ ، ص ٢١٣.
(٦) سورة النحل،آية ٤٣ .
(٧) سورة النساء،آية ٨٣ .
(٨) سوة البقرة،آية ٢٦٩ .
(٩) صحيح البخاري /شرح النووي/ م ٤ ، ج ٨ ، ص ١٥ .
(١٠) محمد فؤاد عبدالباقي ، <u>مرجع سابق</u> ، ص ٧٢٦ .

- عن أسماء بنت أبي بكر رضي الله عنهما قالت : قدمت علي أمي وهي مشركة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم فاستفتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قلت وهي راغبة أفأصل أمي ؟ قال : نعم صلي أمك (١).

٩. استشارة ذوي الرأي من أهل الخبرة والاختصاص :

- قال تعالى : (انا أنزلنا اليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله) (٢).
- قال تعالى : (ويعبدون من دون الله ما لم ينزل به سلطانا وما ليس لهم به علم وما للظالمين من نصير) (٣).
- حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم والحباب بن المنذر حول اختيارهم موقعهم حول ماء بدر ... قال يا رسول الله أرأيت هذا المنزل أمنزل أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه أم هو الرأي والحرب والمكيدة ؟ قال هو الرأي والحرب والمكيدة . قال : يا رسول الله فان هذا ليس بمنزل فانهض بالناس حتى يأتي أدنى ماء من القوم فنزله فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم لقد أشرت بالرأي (٤) .

١٠. استشارة أصحاب العلاقة :

- قال تعالى : (فان ارضعن لكم فآتوهن أجورهن وأتمروا بينكم بمعروف) (٥) .
- قال تعالى : (قالت يا أيها الملأ افتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون) (٦) .
- وقال ابن اسحق فحدثني عبدالله بن أبي بكر أنه حدث أن سعد بن معاذ رضي الله عنه قال : يا نبي الله ، ألا نبني لك عريشا تكون فيه ونعد عندك ركائبك ثم نلقى عدونا ... فأثنى عليه رسول الله صلى الله عليه وسلم خيرا ودعا له بخير، ثم بنى لرسول الله صلى الله عليه وسلم عريش فكان فيه ... (٧).

(١) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٢٠٦ .
(٢) سورة النساء ، آيه ١٠٥.
(٣) سورة الحج ، آيه ٧١ .
(٤) سيرة ابن هشام ، مرجع سابق ، ج٢ ، ص ٢٥.
(٥) سورة الطلاق ، آية ٦ .
(٦) سورة النمل ، آية ٣٢ .
(٧) سيرة ابن هشام ، ج ٢ ، ص ٢٦٠ .

- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ألا ترضون يا معشر الأوس أن يحكم فيهم رجل منكم ... ؟ قالوا : بلى،قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : فذاك الى سعد بن معاذ ... فلما انتهى سعد الى رسول الله صلى الله عليه وسلم والمسلمين ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم قوموا الى سيدكم ... قال سعد : فاني أحكم فيهم أن تقتل الرجال وتقسم الأموال وتسبى الذراري والنساء...(١).

١١. حرية التعبير عن الرأي أثناء عملية اتخاذ القرار :-

- وقال تعالى :(وما أنت عليهم بجبار)(٢).
- وقال تعالى :(الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه)(٣).
- وقال تعالى :(وما تشاءون الا أن يشاء الله)(٤).
- وقال تعالى :(قالوا لن نؤثرك على ما جاءنا من البينات والذي فطرنا فاقض ما أنت بقاض انما تقضى هذه الحياة الدنيا)(٥).
- وقال صلى الله عليه وسلم ... فقام عمر فقال : (يا رسول الله دعني اضرب عنق هذا المنافق ، فقال النبي صلى الله عليه وسلم دعه لا يتحدث الناس أن محمدا يقتل أصحابه)(٦) .
- وقال صلى الله عليه وسلم : على كل مسلم صدقة فقالوا : فان لم يجد ؟ قال فيعمل بيديه فينفع نفسه ويتصدق ، قالوا فان لم يستطع أو لم يفعل ؟ قال فيعين ذا الحاجة الملهوف ، قالوا...(٧).
- وعن عائشة رضي الله عنها قالت : لما ذكر من شأني الذي ذكر وما علمت به قام رسول الله صلى الله عليه وسلم فيّ خطيبا .... أشيروا علي في أناس ابنوا أهلي ..(٨).

---

(١) سيرة ابن هشام ، ج ٣ ، ص ٢٤٠ .
(٢) سورة ق ، آية ٤٥ .
(٣) سورة الزمر ، آية ١٨ .
(٤) سورة الانسان ، آيه ٣٠ .
(٥) سورة طه ، آيه ٧٢ .
(٦) الشنقيطي ، ج ٤ ، ص ٧٩ .
(٧) محمد فؤاد عبدالباقي ، ص ٣٨١ .
(٨) سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، ١٣٢٩ .

- عن عبادة بن الصامت قال : بايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم... وان نقول بالحق حيثما كنا لا نخاف في الله لومة لائم [١].

١٢. المرونة عند اتخاذ القرار :-

- قال تعالى : (أفلا يتوبون الى الله ويستغفرونه والله غفور رحيم)[٢].
- قال تعالى : (ومن اضطر غير باغ ولا عاد فان ربك غفور رحيم)[٣].
- وقال تعالى :(والذين عملوا السيئات ثم تابوا من بعدها وآمنوا ان ربك من بعدها لغفور رحيم)[٤].
- وقال تعالى : (ثم يتوب الله من بعد ذلك على من يشاء والله غفور رحيم)[٥].
- وقال تعالى : (من كان منكم مريضا أو على سفر فعدة من أيام أخر)[٦] .
- وعن أنس رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : قال الله تعالى : يا ابن آدم انك ما دعوتني ورجوتني غفرت لك على ما كان منك ولا أبالي ، يا ابن آدم ، لو بلغت ذنوبك عنان السماء ثم استغفرتني غفرت لك . يا ابن آدم ، انم لو آتيتني بقراب الأرض خطايا ثم لقيتني لا تشرك بي شيئا لاتيتك بقرابها مغفرة)[٧]. رواه الترمذي ، وقال حديث حسن .
- وعن جابر بن عبدالله رضي الله عنهما أنه سمع رسول الله صلى الله قبل موته بثلاثة أيام يقول : لا يموتن أحدكم الا وهو يحسن الظن بالله عز وجل) رواه مسلم [٨] .

---

(١) صحيح البخاري/ شرح النووي/ م ٤ ، جـ ٨ ، ص ١٢٢ .
(٢) سورة المائدة ، آية ٧٤ .
(٣) سورة الأنعام ، آية ١٤٥ .
(٤) سورة الأعراف ، آية ١٥٣.
(٥) سورة البقرة ، آية ١٩٦.
(٦) سورة التوبه ، آيه ٢٧ .
(٧) صبحي الصالح ، مرجع سابق ، ٣١٧ - ٣١٨ .
(٨) صبحي الصالح ، مرجع سابق ، ص ٣١٨ .

١٣٠ تحلي متخذ القرار بالصبر :

- قال تعالى : (واصبر نفسك مع الذين يدعون ربهم بالغداة والعشي يريدون وجهه)(١).
- وقال تعالى : (فاصبر على ما يقولون وسبح بحمد ربك)(٢).
- وقال تعالى : واصبر كما صبر أولو العزم من الرسل (٣).
- وقال تعالى : (وجعلنا منهم أئمة يهدون بأمرنا لما صبروا وكانوا بآياتنا يوقنون)(٤).
- وقال تعالى : (واصبر فان الله لا يضيع أجر المحسنين)(٥)
- وقال تعالى : (انما يوفى الصابرون أجرهم بغير حساب)(٦).
- وعن أبي يحيى صهيب بن سنان رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (عجبا لأمر المؤمن ان أمره كله له خير وليس ذلك لأحد الا المؤمن ان أصابته سراء شكر فكان خيرا له ، وان أصابته ضراء صبر فكان خيرا له رواه مسلم (٧) .

١٤٠ تحلي متخذ القرار بالصدق :

- قال تعالى : (والذي جاء بالصدق ، وصدق به أولئك هم المتقون)(٨).
- وقال تعالى : (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين)(٩) .
- قال صلى الله عليه وسلم : (ثلاثة لا ينظر الله اليهم يوم القيامة ولا يزكيهم ، ولهم عذاب أليم ٠٠٠ ورجل أقام سلعته بعد العصر فقال : والله الذي لا اله غيره فقد أعطيت بها كذا وكذا فصدقه الناس)(١٠).

---

(١) سورة الكهف ، آية ٢٨ ٠
(٢) سورة طه ، آية ١٣٠ ٠
(٣) سورة الاحقاف ، آية ٣٥ ٠
(٤) سورة السجدة، آية ٢٤ ٠
(٥) سورة هود ، آية ١١٥٠
(٦) سورة الزمر، آية ١٠ ٠
(٧) صبحي الصالح ، مرجع سابق ، ص ٧٢ ٠
(٨) سورة الزمر ، آية ٢٤٠
(٩) سورة التوبة ، آية ١١٩٠
(١٠) محمد فؤاد عبدالباقي ؛ مرجع سابق ، ص ٢٠ ٠

- قال صلى الله عليه وسلم : ان الصدق يهدي الى البر وان البر يهدي الى الجنة ، وان الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا ، وان الكذب يهدي الى الفجور ، وان الفجور يهدي الى النار وان الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا [١] .

١٥. تحلي متخذ القرار بمكارم الاخلاق :

- قال تعالى : (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا) [٢].
- قال تعالى : (وعباد الرحمن الذين يمشون على الارض هونا واذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما) [٣].
- قال تعالى : (وانذر عشيرتك الأقربين واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين) [٤] .
- قال تعالى : (ادفع بالتي هي أحسن ، فاذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم) [٥].
- قال تعالى : (فلا تغرنك الحياة الدنيا ولا يغرنك بالله الغرور وقولوا للناس قولا حسنا) [٦] .
- قال تعالى : (وليعفوا وليصفحوا الا تحبون أن يغفر الله لكم) [٧] .
- قال تعالى : (وافعلوا الخير لعلكم تفلحون) [٨] .
- وقال صلى الله عليه وسلم : (اذا كانوا ثلاثة فلا يتناجى اثنين دون الثالث) [٩] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (لا عقل كالتدبير ولا ورع كالكف ولا حسب كحسن الخلق) [١٠] .

---

(١) الشنقيطي ، مرجع سابق ، ج ١ ، ص ٦٦.

(٢) سورة الأحزاب ، آية ٢١ .

(٣) سورة الفرقان ، آية ٦٥ .

(٤) سورة الشعراء ،آية ٢١٥.

(٥) سورة فصلت ، آية ٣٤ .

(٦) سورة البقرة ، آية ٨٣.

(٧) سورة النور ، آية ٢٢ .

(٨) سورة الحج ، آية ٧٨ .

(٩) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ٥٦٦.

(١٠) سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، ص ١٤١٠ .

- كان رسول الله صلى الله عليه وسلم أحسن الناس وجها وأحسنهم خلقا ليس بالطويل البائن ولا بالقصير)[(١)] .
- عن عبدالله بن عمر رضي الله عنهما قال : (لم يكن النبي صلى الله عليه وسلم فاحشا ولا متفحشا وكان يقول ان من خياركم أحسنكم أخلاقا)[(٢)] .

١٦- الوصول الى القرار السليم :

- قال تعالى :(وما أمر فرعون برشيد)[(٣)]
- قال تعالى :(يا داوود انا جعلناك خليفة في الارض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله ، ان الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب)[(٤)].
- قال تعالى : (قالوا لا تخف خصمان بغى بعضنا على بعض فاحكم بيننا بالحق ولا تشطط واهدنا الى سواء الصراط)[(٥)] .
- قال تعالى : (ولو شئنا لرفعناه بها ، ولكنه أخلد الى الارض واتبع هواه)[(٦)] .
- عن المغيرة بن شعبة ومحمد بن مسلمة رضي الله عنهما ، عن عمر رضي الله عنه انه استشارهم في املاص المرأة فقال المغيرة قضى النبي صلى الله عليه وسلم بالغمرة . عبد أم أمه ، فشهد محمد بن مسلمة انه شهد النبي صلى الله عليه وسلم قضى به ..[(٧)] .
- عن ابن عمر رضي الله عنهما ، ان عمر بن الخطاب أصاب فأتى النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره فيها فقال يا رسول الله : اني أصبت أرضا بخيبر لم أصب مالا قط أنفس عندي منه ، فما تأمر فيه؟ قال

---

(١) الشنقيطي ، مرجع سابق ، ج ٤ ، ص ٤٢٠ .
(٢) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٦١١ .
(٣) سورة هود ، آية ٩٧ .
(٤) سورة ص، آية ٢٦ .
(٥) سورة ص ، آيه ٢٢.
(٦) سورة آل عمران ، آية ١٧٦ .
(٧) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٤٢٠ .

ان شئت حبست أصلها وتصدقت بالمال قال : فتصدق بها عمر انه لا يباع ولا يوهب ولا يورث ... (١) .

أمر الهدنة في صلح الحديبيه فلما التأم الأمر ولم يبق الا الكتاب وثب عمر بن الخطاب فأتى أبا بكر فقال : يا أبا بكر أليس برسول الله ؟ قال : بلى . قال أولسنا بالمسلمين ؟ قال بلى. قال : فعلام تعطي الدنية في ديننا ؟ قال أبو بكر يا عمر الزم عزره فاني أشهد أنه رسول الله قال عمر : وأنا أشهد أنه رسول الله ، ثم أتى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : يا رسول الله ، ألست برسول الله قال : بلى ، قال أوليسوا بالمشركين؟ قال بلى ، قال فعلام تعطي الدنية في ديننا ، قال : أنا عبد الله ورسوله لن أخالف أمره ولن يضيعني (٢) .

١٧. قبول القرار بعد اتخاذه :

- قال صلى الله عليه وسلم : المؤمن مرآة المؤمن والمؤمن أخو المؤمن يكف عليه ضيعته ويحوطه من ورائه (٣).

عن جرير قال : بايعت النبي صلى الله عليه وسلم على السمع والطاعة فلقنني فيما استطعت والنصح لكل مسلم .

١٨. الدفاع عن القرار :

- قال تعالى : (أفتطمعون أن يؤمنوا لكم وقد كان فريق منهم يسمعون كلام الله ثم يحرفونه من بعد ما عقلوه وهم يعلمون) (٤).
- قال تعالى : (لا ينهاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم في الدين ولم يخرجوكم من دياركم أن تبروهم وتقسطوا اليهم ، ان الله يحب المقسطين ، انما ينهاكم الله عن الذين قاتلوكم في الدين وأخرجوكم من ديارهم وظاهروا على اخراجكم أن تودوهم ، ومن يتولهم فأولئك هم الظالمون) (٥).

---

(١) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٤٠ .

(٢) سيرة ابن هشام ، ج ٣ ، ص ٣٦٥ .

(٣) سنن أبي داوود ، ج ٤ ، ص ٢٨٠ .

(٤) سورة البقرة ، آية ٧٥ .

(٥) سورة الممتحنة ، آية ٧ ـ ٩ .

- قال صلى الله عليه وسلم : (أفضل الجهاد كلمة عدل عند سلطان جائر)[(١)] .
- عن عبادة بن الصامت قال : (بايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم ... وأن نقوم أو نقول الحق حيثما كنا لا نخاف في الله لومة لائم)[(٢)] .

رأى عائشة ، عندما أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم أبا بكر بالصلاة بالناس في مرضه .. مروا أبا بكر فليصل بالناس ... قالت : قلت : يا نبي الله ان أبا بكر رجل رقيق ضعيف الصوت كثير البكاء اذا قرأ القرآن ، قال (مروه فليصل بالناس ، قالت : فعدت بمثل قولي ...[(٣)] .

- قال صلى الله عليه وسلم :(لا يحقر أحدكم نفسه قالوا : يا رسول الله كيف يحقر أحدنا نفسه ؟ قال : يرى أمر الله عليه فيه فقال ، ثم لا يقول فيه . فيقول الله عز وجل له يوم القيامة ما منعك ان تقول في كذا فيقول : خشية الناس فيقول فاياي كنت أحق أن تخشى)[(٤)] .
- عن أبي هريرة وزيد بن خالد رضي الله عنهما قالا : جاء رجل الى النبي صلى الله عليه وسلم فقال : انشدك الله الا قضيت بيننا بكتاب الله . فقام خصمه وكان أفقه منه فقال : صدق اقض بيننا بكتاب الله واذن لي يا رسول الله : فقال النبي صلى الله عليه وسلم : قل ، فقال : ان ابني كان عسيفا في أهل هذا فزنى بامرأته ، فافتديت منه بمائة شاة وخادم ، واني سألت رجالا من أهل العلم فأخبروني ان على ابني جلد مائة وتغريب عام وان على امرأة هذا الرجم فقال : .. والذي نفسي بيده لأقضين بينكما بكتاب الله : المائة والخادم رد عليك ، وعلى ابنك جلد مائة وتغريب عام ويا أنيس : اغدو على المرأة فسلها ، فان اعترفت فارجمها ، فاعترفت ، فرجمها [(٥)] .

---

(١) سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، ص ١٣٢٩ .
(٢) صحيح البخارى / شرح النووي / م ٤ ، ج ٨ ، ١٢٢ .
(٣) سيرة ابن هشام ، ج ٤ ، ص ٣٣٠.
(٤) سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، ص ١٣٢٨ .
(٥) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ٤٢٣.

١٩. الاستعداد وتحمل المسؤولية :

- قال تعالى : (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)[١].
- قال تعالى : (ولتسألن عما كنتم تعملون)[٢] .
- قال تعالى : (كل امرىء بما كسب رهين)[٣]
- قال تعالى : (كل نفس بما كسبت رهينة) [٤] .
- قال تعالى : (وان ليس للانسان الا ما سعى)[٥] .
- قال تعالى : (من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها)[٦]
- قال تعالى : (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله ، ان الله خبير بما تعملون)[٧] .
- قال تعالى : (لا تسألن عما أجرمنا ولا نسأل عما تعملون)[٨] .
- قال تعالى : (ولا يحيق المكر السيء الا بأهله)[٩] .
- قال تعالى : (بل الانسان على نفسه بصيرة ، ولو ألقى معاذيره)[١٠]
- قال صلى الله عليه وسلم : كلكم راع ومسؤول عن رعيته فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عنهم ، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم ، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم ، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته [١١] .

---

(١) سورة التوبة ، آية ١٠٥ .
(٢) سورة النحل ، آية ٩٣ .
(٣) سورة الطور ، آية ٢١ .
(٤) سورة الحشر ، آية ٣٨.
(٥) سورة النجم ، آية ٣٩ .
(٦) سورة الجاثية ، آية ٧ - ٨ .
(٧) سورة الحشر ، آية ٣٨ .
(٨) سورة سبأ ، آية ٢٥ .
(٩) سورة فاطر ، آية ٤٢ .
(١٠) سورة القيامة ، آية ١٥ .
(١١) محمد فؤاد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص ٤٧٨.

٢٠. اتخاذ القرار أمانـــــة :

- قال تعالى : (والذين هم لاماناتهم وعهدهم راعون)(١) .
- قال تعالى : (انا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبـــال، فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الانسان ، انه ظلوما جهولا)(٢).
- قال تعالى : (فليؤد الذي اوئتمن أمانته وليتق الله ربه)(٣) .
- قال تعالى : (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرســـول وتخونوا أماناتكم وانتم تعلمون)(٤) .
- وقال تعالى : (ان الله لا يحب من كان خوانا أثيما)(٥) .
- قال تعالى : (ومن أهل الكتاب من تأمنه بقنطار يؤده اليـــك ومنهم من ان تأمنه بدينار لا يؤده اليك ، الا ما دمت عليـــه قائما)(٥) .
- قال صلى الله عليه وسلم : (ما من وال يلي رعية من المسلميـــن فيموت وهو غاش لهم الا حرم الله عليه الجنة)(٦) .
- قال صلى الله عليه وسلم : (أربع من كن فيه كان منافقا خالصـــا ومن كانت فيه خصلة منهن كان فيه خصلة من النفاق حتى يدعهـــا اذا أوتمن خان ، واذا حدث كذب ، واذا عاهد غدر ، واذا خاصـــم فجر)(٧) .

٢١. توخي العمل الصالح عند اتخاذ القـرار :

- قال تعالى : (انا لا نضيع أجر من أحسن عملا)(٨) .
- قال تعالى : (الا الذين تابوا وأصلحوا واعتصموا بالله وأخلصـــوا دينهم لله)(٩) .

---

(١) سورة المؤمنون، آية ٨ .
(٢) سورة الأحزاب ، آية ٧٢ .
(٣) سورة البقرة ، آية ٢٨٣ .
(٤) سورة الأنفال ، آية ٢٧ .
(٥) سورة النساء ، آيه ١٠٧ .
(٦) سورة آل عمران ، آيه ٧٥ .
(٧) صحيح البخاري / شرح النووي/ م ٤ ، ج ٨ ، ص ١٠٧ .
(٨) البخاري ،ج ١ ،ص ١٥ .
(٩) سورة الكهف ، آيه ٣٠ .
(١٠) سورة النساء، آيه ١٤٦.

- قال تعالى : من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها)[1].
- قال تعالى : (انما المؤمنون أخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون)[2] .
- قال تعالى : (ان أحسنتم أحسنتم لأنفسكم)[3] .
- قال تعالى : (وافعلوا الخير لعلكم تفلحون)[4] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (دخلت امرأة النار في هرة فلم تطعمها ولم تدعها تأكل من خشاش الأرض حتى ماتت)[5] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه)[6].

٢٢. توافر التقوى في اتخاذ القرار :-

- قال تعالى : (ولن يجعل للكافرين على المؤمنين سبيلا)[8] .
- قال تعالى : (واتقوا فتنة لا تصيبن الذين ظلموا منكم خاصة ، واعلموا أن الله شديد العقاب)[9] .
- قال تعالى : (والذين يمكرون السيئات لهم عذاب عظيم)[10].
- قال تعالى : (المنافقون والمنافقات بعضهم من بعض يأمرون بالمنكر وينهون عن المعروف ويقبضون أيديهم نسوا الله فنسيهم ، ان المنافقين هم الفاسقون)[11] .
- قال تعالى : (فلا يصدنك عنها من لا يؤمنون بها واتبع هواه فتردى)[12] .

---

(١) سورة الجاثية ، آية ١٥ .
(٢) سورة الحجرات ، آية ٢٠ .
(٣) سورة الاسراء ، آية ٧٠ .
(٤) سورة الحج ، آية ٧٨ .
(٥) الشنقيطي ، ج ١ ، ص ١٨٩ .
(٦) الشنقيطي ، ج ٥ ، ص ١٦٦ .
(٧) البخاري ، م ٤ ، ج ٧ ، ص ١٠١ .
(٨) سورة النساء ، آية ١٤١ .
(٩) سورة الأنفال ، آية ٢٤ .
(١٠) سورة فاطر ، آية ١٠ .
(١١) سورة التوبة ، آيه ٦٧ .
(١٢) سورة طه ، آية ١٦ .

- قال تعالى : (ومن أضل ممن اتبع هواه بغير هدى من الله)[(١)] .

٠٢٣ توافر النصح في اتخاذ القرار :

- قال تعالى : (ليس على الضعفاء ولا على المرضى ولا على الذين لا يجدون ما ينفقون حرج اذا نصحوا الله ورسوله ما على المحسنين من سبيل والله غفور رحيم)[(٢)].
- قال تعالى : (ولا تيمموا الخبيث منه تنفقون ، ولستم بآخذيه الا أن تغمضوا فيه)[(٣)].
- قال تعالى : (الا لله الدين الخالص)[(٤)].
- قال تعالى : (ومن الناس من يعجبك قوله في الحياة الدنيا ويشهد الله على ما في قلبه وهو ألد الخصام)[(٥)] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (الدين النصيحة ثلاث مرات قالوا: يا رسول الله لمن ؟ قال لله ولكتابه ولائمة المسلمين أو عامتهم)[(٦)].
- قال صلى الله عليه وسلم : (ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحة الا لم يجد رائحة الجنة)[(٧)] .
- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (ان العبد اذا نصح لسيده وأحسن عبادة الله فله أجره مرتين)[(٨)] .
- عن أبي بكر أبي شيبة عن جرير قال : (بايعت رسول الله صلى الله عليه وسلم على اقام الصلاة وايتاء الزكاة والنصح لكل مسلم)[(٩)] .

---

(١) سورة الشورى ، آية ١٠ ٠
(٢) سورة التوبه ، آية ٩١ ٠
(٣) سورة البقره ، آية ٢٦٧ ٠
(٤) سورة الزمر ، آية ٣ ٠
(٥) سورة البقرة ، آية ٢٠٤ ٠
(٦) سنن الترمذي ، ج ٤ ، ص ٣٢٤ ٠
(٧) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٢٧ ٠
(٨) سنن أبي داوود ، ج ٤ ، ص ٣٤٣ ٠
(٩) صحيح مسلم ، م ١٢ ، ج ٢ ، ص ٣٢ ٠

- قال صلى الله عليه وسلم : (يا أمة رسول الله صلى الله عليه وسلم عليّ اقام الصلاة وايتاء الزكاة والنصح لكل مسلم) متفق عليه (١).
- قال صلى الله عليه وسلم : (ملعون من ضار مؤمنا أو مكرب) (٢) .
- قال صلى الله عليه وسلم : (ستكون اثرة وأمور تنكرونها قالوا يا رسول الله فما تأمرنا ؟ قال تؤدون الحق الذي عليكم وتسألون الله الذي لكم .) (٣) .

٢٤. <u>الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عند اتخاذ القرار :</u>

- قال تعالى :(والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله ، أولئك سيرحمهم الله) (٤) .
- قال تعالى : (الذين ان مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور) (٥).
- وقال تعالى : (لا خير في كثير من نجواهم الا من أمر بصدقة أو معروف أو اصلاح بين الناس) (٦) .
- قال تعالى : (خذ العفو وامر بالعرف واعرض عن الجاهلين) (٧).
- قال تعالى : (يأمرهم بالمعروف وينهاهم عن المنكر . ويحل لهم الطيبات ويحرم عليهم الخبائث) (٨) .
- قال تعالى : (ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر) (٩).
- وقال تعالى : (وان طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فان بغت احداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء الى أمر الله فان فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا ان الله

---

(١) مسلم : ج ٢ ، ص ٣٢ .
(٢) <u>سنن الترمذي</u> ، ج ٤ ، ٣٣٢ .
(٣) محمد فؤاد عبدالباقي ، <u>مرجع سابق</u> ،ص ٤٨٤ .
(٤) سورة التوبة ، آية ٧٠ .
(٥) سورة الحج ، آية ٤١ .
(٦) سورة النساء ، آية ١١٤.
(٧) سورة الأعراف ، آية ١٩٩.
(٨) سورة الأعراف ، آية ١٥٧ .
(٩) سورة آل عمران ، آية ١٠٤ .

يحب المقسطين)[١].

- قال صلى الله عليه وسلم : (مروا بالمعروف وانهوا عن المنكر قبل أن تدعوا فلا يستجاب لكم)[٢] .
- قال صلى الله عليه وسلم : كلام ابن آدم عليه لا له الا الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وذكر الله عز وجل)[٣] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (ان الناس اذا رأوا المنكر لا يغيرونه أوشك أن يعمهم الله بعقابه)[٤] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا أو ليصمت)[٥] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (من رأي منكم منكرا فاستطاع أن يغيره بيده ، فان لم يستطع فبلساه ،فان لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الايمان)[٦] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (تبسمك في وجه أخيك لك صدقه وأمرك بالمعروف ونهيك عن المنكر صدقة ، وارشادك الرجل في ارض الضلال لك صدقة ، وبصرك للرجل الرديء البصر لك صدقة ، واماطتك الحجر والشوكة والعظم عن الطريق لك صدقة ، وفراغك من دلوك في دلو أخيك لك صدقة)[٧] .

٢٥. توخي العدل في اتخاذ القرار :

- قال تعالى : (ان الله يأمركم بالعدل والاحسان)[٨] .
- قال تعالى : (واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل)[٩].
- قال تعالى : (ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى)[١٠].

---

(١) سورة الجرات ، آية ٩ .
(٢) سنن ابن ماجة ، ج ٣ ، ص ١٣٢٥ .
(٣) سنن ابن ماجة ، ج ٣ ، ص ١٣١٥ .
(٤) سنن ابن ماجة ، ج ٢ ، ص ١٣١٧ .
(٥) الشنقيطي ، ج ٢ ، ص ٢٥٩ .
(٦) سنن ابن ماجة ، ج ٢ ، ص ١٣٢٠ .
(٧) سنن الترمذي ، ج ٤ ، ص ٢٣٩ .
(٨) سورة النحل ، آية ٩٠ .
(٩) سورة النساء ، آية ٥٨ .
(١٠) سورة المائدة ، آية ٨ .

- قال تعالى : (واذا حكمت فاحكم بينهم بالقسط) [١].
- قال تعالى : (وما للظالمين من نصير) [٢].
- قال صلى الله عليه وسلم : (ان المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا) [٣] .
- قال صلى الله عليه وسلم :(الظلم ظلمات يوم القيامة) [٤] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (اتقوا دعوة المظلوم ، فانها تحمل على الغمام يقول الله جل جلاله وعزتي وجلالي لأنصرنك ولو بعد حين) [٥] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (اتقوا الظلم فان الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشح فان الشح أهلك من كان قبلكم حملهم أن سفكوا دماءهم واستحلوا محارمهم) [٦] .

٢٦. التعاون في اتخاذ القرار :

- قال تعالى : (ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويسارعون في الخيرات) [٧] .
- قال تعالى : (أولئك يسارعون في الخيرات وهم لها سابقون) [٨] .
- قال تعالى :(وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيرا واعظم أجرا) [٩] .
- قال تعالى : (هل جزاء الاحسان الا الاحسان) [١٠] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (ترى المؤمنون في تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم مثل الجسد ، اذا اشتكى منه عضو،تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) [١١] .

---

(١) سورة المائدة ، آية ٤٢ .
(٢) سورة الحج ، آية ٧١ .
(٣) مسلم ، ج ٨ ، ص ٦ .
(٤) الشنقيطي ، ج ٨ ، ص ١٥٥.
(٥) البخاري ، ج ٣ ، ص ١٦٩ .
(٦) البخاري، ج ٣ ، ص ١٦٨ .
(٧) سورة آل عمران ، آية ١١٤.
(٨) سورة المؤمنون ،آية ٦١ .
(٩) سورة المزمل ، آية ٢٠ .
(١٠) سورة الرحمن ، آية ٦٠ .
(١١) البخاري ، ج ٤ ، ص ١٢ .

- قال صلى الله عليه وسلم (ما من امام يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة الا أغلق الله له أبواب السموات دون خلقه وحاجته ومسكنته)[١] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ومن فرّج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة ، ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة)[٢] .
- قال صلى الله عليه وسلم : (كل سلام من الناس عليه صدقة ، كل يوم تطلع فيه الشمس يعدل بين اثنين صدقه ، ويعين الرجل على دابته فيحمل عليها ، او يرفع عليها متاعه صدقة والكلمة الطيبة صدقة ، ويميط الأذى عن الطريق صدقة)[٣].
- قال صلى الله عليه وسلم : (فكّوا العاني وأجيبوا الداعي)[٤] .

---

(١) سنن الترمذي ، ج ٣ ، ص ١١٩ .
(٢) البخاري ، ج ٢ ، ص ١٦٨ .
(٣) محمد فؤاد عبدالباقي ، مرجع سابق ، ص ٢٠٧ .
(٤) صحيح البخاري / شرح النووي / م ٤ ، ج ٨ ، ص ١١٤ .

ملحـــــــــق (٢)
معايير اتخاذ القرار الاداري التربـــوي
في الفكر الاسلامــــــــــي

بعد عملية استخلاص الآيات الكريمة والاحاديث النبوية الشريفـــــــة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وبعد عملية استخلاص معايير اتخاذ القرار منهـــا وتصنيفها وتحكيمها من قبل لجنة محكمة ، تم التوصل الى المعايير التاليـــــة مدعمة بالآيات الكريمة والاحاديث الشريفة .

وفيما يلي قائمة المعايير :

١. ضرورة وجود مشكلة محددة تستوجب اتخاذ القرار .
٢. توافر النية لاتخاذ القرار .
٣. وجود اطار فكري يتخذ القرار في ضوئه .
٤. ضرورة المشاركة في اتخاذ القرار .
٥. مشاركة الجنسين عند اتخاد القرار .
٦. اختبار بطاقة صالحة لاتخاذ القرار .
٧. تجنب البطانة السيئة في اتخاذ القرار .
٨. استشارة ذوي الرأي من أهل العلم والحكمة عند اتخاذ القرار .
٩. استشارة اهل الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرار .
١٠. استشارة اصحاب العلاقة عند اتخاذ القرار .
١١. حرية التعبير عن الرأي أثناء عملية اتخاذ القرار .
١٢. المرونة في اتخاذ القرار .
١٣. تحلي متخذ القرار بالصبر .
١٤. تحلي المستشار بالصدق .
١٥. تحلي متخذ القرار بمكارم الاخلاق .
١٦. الوصول الى القرار السليم .
١٧. قبول القرار بعد اتخاذه .
١٨. الدفاع عن القرار .
١٩. الاستعداد لتحمل المسؤولية عند اتخاذ القرار .
٢٠. اتخاذ القرار أمانة .
٢١. توخي العمل الصالح عند اتخاذ القرار .
٢٢. توافر التقوى عند اتخاذ القرار .
٢٣. توافر النصح عند اتخاذ القرار .
٢٤. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عند اتخاذ القرار .
٢٥. توخي العدل في اتخاذ القرار
٢٦. التعاون في اتخاذ القرار.

ملحـــــــــق (٣)
معايير اتخاذ القرار الاداري التربوي فـي الفكر الحديـــــــث

في ضوء الأدب الاداري التربوي في الفكر الحديث ، وفي ضوء خبـــــرات الاداريين والاداريين التربويين الحديثين وتعديلات المحكمين ثم وضع قائمة مصنفة لأهم المعايير التي يقوم عليها اتخاذ القرار الاداري التربوي في الفكر الحديث .

وفيما يلي قائمة المعاييـــــــر :

١. تحديد الهدف من عملية اتخاذ القرار منذ البداية .
٢. اختيار المسار الأمثل للعملية الادارية .
٣. ادخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة عند اتخاذ القرار .
٤. تحديد الوسائل والأساليب والاجراءات المناسبة اللازمة للعمل حتى يحقـــق اهدافه .
٥. مواجهة التغيرات وضبطها وتوجيهها او تحييدها .
٦. تعريف العاملين على جميع المعلومات والمعارف المتصلة بعملهم .
٧. التخفيف من الاجراءات الروتينية .
٨. مراعاة النظام القيمي الذي تؤمن به جماعة العمل .
٩. توجيه العمل توجيها علميا مخططا مدروسا .
١٠. الثقة بالآخرين وبانسانيتهم .
١١. تفويض السلطة .
١٢. قيادة الجماعة بأقل جهد وبفعالية .
١٣. التخفيف من الدرجات الانفعالية المحيطة بالعمل او تحييدها .
١٤. رفع درجة الملائمة الداخلية والملائمة الخارجية للعمل .
١٥. التغلب على الصعوبة او الصعوبات التي تعيق العمل او توقفه او تغيـــــر اتجاهه .
١٦. تدريب المشاركين في عملية اتخاذ القرار تدريبا يساعدهم على تحمــــل المسؤولية .
١٧. مشاركة الآخرين والاستفادة من خبراتهم .
١٨. اثارة الحماس وتوليد الدافعية .
١٩. تنمية الثقة بالنفس وتكامل الشخصية الادارية .
٢٠. المساعدة في تحمل المسؤولية .
٢١. التوفيق بين وجهة نظر المدير ووجهة نظر الرؤساء .
٢٢. التوفيق بين وجهة نظر المدير ووجهة نظر الزملاء .

٩

٢٣. التوفيق بين وجهة نظر المدير ووجهات نظر المرؤوسين .
٢٤. تقدير النتاجات المتوقعة من اتخاذ القرار في ضوء المدخلات والعمليات .
٢٥. اختيار وجهة نظر وبديل من بين عدة وجهات نظر وعدة بدائل .
٢٦. اختيار اقصر الخطوات لاتخاذ القرار واكثرها فعالية والاقل كلفة .
٢٧. استثمار الوقت المناسب عند اتخاذ القرار .
٢٨. مواكبة التجديدات المستحبة ذات العلاقة بالعمل والتي تزيد من انتاجيتهم .
٢٩. اتخاذ القرار بطريقة المشاركة من قبل من سيتأثر به .
٣٠. مساندة العاملين عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال ادراكهم لأهدافها والمشاركة فيها.
٣١. تجنب الخسائر او التخفيف منها الى أقل درجة .
٣٢. اتخاذ القرار في ضوء فلسفة المؤسسة وسياستها وفلسفة المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة .
٣٣. مراعاة القرار الاداري التربوي للعوامل البيئية الطبيعية والاجتماعية .
٣٤. مراعاة القرار الاداري التربوي للعوامل الحضارية والثقافية
٣٥. اتخاذ القرار في ضوء استقراء المستقبل والتنبؤ به قدر الامكان .
٣٦. ملاءمة اتخاذ القرار لمجال الجودة أو الجانب الموضوعي ولمجال القبول او الجانب الانساني .
٣٧. رفع درجة الموضوعية في موضوع اتخاذ القرار الى اقصى درجة .
٣٨. اتخاذ القرار الموضوعي ما امكن وليس قرار الوسط الذي يحل خلاف الجماعة .
٣٩. الوصول الى قرار معقول ان لم يكن قرارا رشيدا .
٤٠. امكانية تطبيق القرار المتخذ .
٤١. تحديد اجراءات تنفيذ القرار عند اتخاذه .
٤٢. السعي للوصول الى الهدف أو الأهداف المرجوة .
٤٣. متابعة اتخاذ القرار حتى تتحقق اهدافه .
٤٤. حل المشكلة او المشكلات التي تواجه العمل بأعلى درجة من الفعالية وبأقل الجهد والتكاليف .
٤٥. رفع درجة الكفاية الداخلية والكفاية الخارجية للعمل .
٤٦. تنمية التعاون بين افراد المجموعة التي شاركت في اتخاذ القرار .
٤٧. تنمية التماسك والانتماء بين جماعة اتخاذ القرار .

ABSTRACT

Educational Administrative Decision Making
in Islamic Thinking and Modern Thinking

This investigation tries to explore eystematically the approaches of educcational administrative decision making both in Islamic thinking and modern studies. A comparative study such as this one aims to extract the elements of outstanding and superiority of decision making in Islamic thinking with reliance on Qur'an and the traditions of the Prophet Mohammad (may peace be upon him). It also aims to elucidate the originality of the process of making decision in Islam.

This study tries, accordingly, to answer th following questions :

1. What are the criteria of decision making in Islam?
2. What are the criteria of decision making in modern studies ?
3. What are the aspects of similarity and what are the aspects of dissimilarity between Islamic thought and modern studies in making decision?

The researcher extracted two questionaires ; the first is attached to Islamic concepts, the second is attached to their evidance from Qur'an and Sunna i.e. the traditions of the Prophet. The notes and ideas of arbitrators have been considerably studied especially in the process of comparing Islamic thinking and modern criteria.

This study has ended up with the following conclusions:

1. The Criteria of decision Making in the educational administration are related to progmatic principles. Managers and administrators actively work to participate in the process of meeting the needs

of individuals . These criteria have been found as much as forty six criteria such as : gools should be taken into consideration when making decisions, the choice of most beneficial actions in the administrative process, etc.

2. The criteria of decision making in the Islamic thinking are divers and comprehensive. They are as much as twenty six criteria such as : the necessity of problem existence which needs to be solved, the intension to a decision, and so on.

3. There are some agreements between Islamic thinking and modern studies in the process of decision making such as : the necessity of participation which includes participation between leadership and members in the process of decision making and generic participation ; consultation which includes consultation of experts, knowledgeable people, and those who are connected with the decision; freedom of expression; flexibility; patience; and the acceptance of decision after the process of making it .

4. Islamic thinking differs from modern thinking in many aspects such as : definite problem intention of making decision, choice of good and pious assistants, avoidance of bad and nonpious assistants , reliability, good manners, trustworthiness, piety, advice, justice, and cooperations.

5. Differentiation between the tow approaches of thinking can be related to the differences between the two philosophies. The Islamic thinking aims particularly to apply Islamic teachings to the daily life. The

modern thinking considers the human being as the origin of teachings and legistlation.

6. The administrative Islamic thinking is constant in the sense that it cannot be changed according to superficial chinges of human life. It considers the constant and stable elements of life whereas modern thinking can be considered as moveable and changeable as other means of life.